

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Periodismo IV**



**LA BOLSA COMO FÓRMULA  
DE TRANSFORMACIÓN DE LOS MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Aurelio Medel Vicente**

Bajo la dirección del doctor

Carlos Díaz Güell

**Madrid, 2009**

- **ISBN: 978-84-692-8414-8**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Periodismo IV**



**LA BOLSA COMO FÓRMULA DE  
TRANSFORMACIÓN DE LOS MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**

**TESIS DOCTORAL**

**AURELIO MEDEL VICENTE**

**Madrid, 2009**





**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Periodismo IV**

**LA BOLSA COMO FÓRMULA  
DE TRANSFORMACIÓN DE LOS MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN  
EN ESPAÑA**

**Aurelio Medel Vicente**

**Tesis doctoral dirigida por el Profesor Doctor Carlos Díaz Güell**

**Madrid, 2009**

***A mis padres, Epifanio y Juliana, que con su esfuerzo me llevaron a la Universidad. A mi mujer, María José Luque, a la que conocí en la Facultad de Ciencias de la Información, y cuyo apoyo ha sido imprescindible para terminar esta investigación.***

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>9</b>
I.    Introducción.....	10
II.   Objeto de la investigación.....	16
III.  Metodología.....	19
<b>PRIMERA PARTE: LA PRENSA EN ESPAÑA, UN NEGOCIO FAMILIAR....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA PRENSA .....</b>	<b>25</b>
1.1. LA PRENSA EN ESPAÑA .....	33
<b>CAPÍTULO 2. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA:UN</b>	
<b>NEGOCIO FAMILIAR .....</b>	<b>35</b>
2.1. GRUPO PRISA .....	38
2.1.1. <i>El País</i> , el origen de Prisa .....	39
2.1.2. <i>Cadena Ser</i> , primera gran radio privada en cadena.....	41
2.1.3. Sogecable, llega la televisión de pago a España .....	45
2.1.4. Cinco Días y AS.....	48
2.2. GRUPO VOCENTO .....	51
2.2.1. <i>ABC</i> , el periódico centenario .....	51
2.2.2. Antiguo Grupo Correo, el liderazgo en provincias .....	57
2.2.3. Revistas y Prensa gratuita .....	60
2.2.4. Audiovisual .....	61
2.3 GRUPO PLANETA .....	63
2.3.1. <i>La Razón</i> , nacido desde <i>ABC</i> .....	64
2.3.2. <i>Antena 3 Televisión</i> y <i>Onda Cero</i> , el salto de la familia Lara a los medios .....	67
2.3.3. Expansión internacional en comunicación.....	68
2.4 GRUPO GODÓ .....	70
2.4.1. <i>La Vanguardia</i> , el diario de la burguesía catalana.....	71
2.4.2. Otros periódicos del Grupo Godó .....	74
2.4.3. Idas y vueltas en el mundo audiovisual .....	75
2.5. GRUPO ZETA .....	77
2.5.1. <i>Interviú</i> , <i>Tiempo</i> y otras revistas .....	80
2.5.2. <i>El Periódico de Cataluña</i> , desde la izquierda .....	82
2.5.3. Un Grupo en proceso de venta/reestructuración .....	84
2.6. GRUPO MOLL .....	88
2.7. GRUPO JOLY .....	90
2.8. GRUPO VOZ .....	91

2.9. OTROS GRUPOS FAMILIARES .....	94
2.9.1. Herald de Aragón y la familia Mompeón.....	94
2.9.2. Diario de Navarra.....	95
2.9.3. Grupo Serra .....	97
2.10. LOS CONSTRUCTORES LLEGAN AL NEGOCIO DE LA COMUNICACIÓN	98
<b>CAPÍTULO 3. UNEDISA: UN GRUPO DE COMUNICACIÓN SIN FAMILIA AL MANDO.....</b>	<b>105</b>
3.1 <i>EL MUNDO, LA REVELACIÓN</i> .....	109
3.2 SUPLEMENTOS Y REVISTAS .....	112
3.3 MARCA Y EXPANSIÓN, LA GRAN APUESTA.....	114
<b>CAPÍTULO 4. LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.....</b>	<b>117</b>
<b>SEGUNDA PARTE: LA BOLSA UNA OPORTUNIDAD PARA LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>CAPÍTULO 5. CAPITAL, GESTIÓN Y SUCESIÓN: RETOS DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA.....</b>	<b>123</b>
5.1. CAPITAL PARA AFRONTAR EL CRECIMIENTO .....	124
5.1.1. Invertir para construir multimedia.....	124
5.1.2. Nuevas tecnologías: más inversión en busca de más ingresos .....	128
5. 2. LA EXPANSIÓN DEMANDA CAPACIDAD DE GESTIÓN .....	135
5.2.1 Prisa: Un periodista como primer ejecutivo, acompañado de la familia Polanco .....	135
5.2.2 Vocento: un comité de dirección sin periodistas, ni miembros de las familias accionistas .....	138
5. 3. LOS PLANES DE SUCESIÓN .....	142
5.3.1. La sucesión en Prisa.....	148
5.3.2. La sucesión en Vocento.....	152
5.3.3. La sucesión en Planeta .....	156
5.3.4. La sucesión en el Grupo Godó .....	157
5.3.5. La sucesión en el Grupo Moll .....	158
5.3.6. La sucesión en el Grupo Joly.....	158
5.3.7. La sucesión en el Grupo Voz.....	159

<b>CAPÍTULO 6. LA BOLSA, UNA VÍA PARA CONCILIAR CONTROL FAMILIAR Y NUEVO CAPITAL.....</b>	<b>163</b>
6.1. ANTENA 3 RADIO, PRIMER MEDIO QUE SALIÓ A BOLSA .....	165
6.2. TRAYECTORIA BURSÁTIL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES .....	169
6.2.1 Sogecable y Prisa .....	170
6.2.2 Grupo Recoletos .....	173
6.2.3. Antena 3 Televisión .....	173
6.2.4 Telecinco .....	174
6.2.5 Vocento.....	176
<b>CAPÍTULO 7. DE EMPRESA INFORMATIVA A EMPRESA SIN MÁS .....</b>	<b>181</b>
7.1. LA INFORMACIÓN PRODUCE INGRESOS .....	184
7.1.1. El origen de los ingresos en los medios de comunicación en España .....	185
7.1.2. La autopromoción del grupo multimedia.....	190
7.1.3. El periódico como excusa para vender menaje del hogar .....	195
7.2. LA INFLUENCIA DE LOS BANCOS DE INVERSIÓN Y LOS ANALISTAS.....	202
7.3. EL IMPACTO DE LAS <i>STOCK OPTIONS</i> EN LOS DIRECTIVOS.....	205
7.3.1. ¿Qué son las <i>stock options</i> ?.....	205
7.3.2. Las <i>stock options</i> en los medios de comunicación .....	207
<b>CAPÍTULO 8. COMO CONCILIAR INDEPENDENCIA INFORMATIVA Y MAXIMIZAR LOS INGRESOS .....</b>	<b>213</b>
8.1. LA SITUACIÓN DESDE LA ÓPTICA DEL PERIODISTA .....	214
8.2. LA SITUACIÓN DESDE LA ÓPTICA DEL EDITOR .....	217
<b>CAPÍTULO 9. LA BOLSA COMO CATALIZADOR DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPANA .....</b>	<b>221</b>
9.1. APORTACIÓN DE LA BOLSA A LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN .....	223
9.1.1. Transparencia .....	223
9.1.2. Liquidez .....	226
9.1.3. Valor de canje .....	227
9.1.4. Profesionalización.....	228



9. 2. LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN 1990-1995.....	229
9.2.1. Televisión: Del monopolio público a la inestabilidad accionarial en las nuevas televisiones privadas.....	230
9.2.2. Radio: La Ser compra el liderazgo .....	241
9.2.3. Prensa: <i>El Mundo</i> da un vuelco al sector .....	245
9. 3. NUEVA CRISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN (2008- ): A LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO MODELO .....	255
9.3.1. Prensa: internet, una amenaza real.....	257
9.3.2. Televisión: la misma tarta para muchas más licencias.....	266
9.3.3. Radio: en manos de la concesión administrativa.....	271
9.3.4. Endeudamiento y propiedad familiar, dos rémoras para salir de la crisis. ....	272
<b>CAPÍTULO 10. UNA PROPUESTA PARA CONCILIAR INDEPENDENCIA Y MÁXIMO BENEFICIO .....</b>	<b>275</b>
<b>CAPÍTULO 11. HACIA UN NUEVO MAPA DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA .....</b>	<b>281</b>
11.1. EL MULTIMEDIA PROGREISTA: PRISA+IMAGINA.....	287
11.2. EL MULTIMEDIA CONSERVADOR: VOCENTO+PLANETA.....	292
11.3. EL MULTIMEDIA ITALIANO: UNEDISA+TELECINCO .....	296
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>301</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>305</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>321</b>

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

## **I. INTRODUCCIÓN**

A comienzos del siglo XXI, los principales medios y grupos de comunicación españoles han decidido cotizar en los mercados de valores. Este hecho constituye un cambio cualitativo en un sector de la economía española que tradicionalmente se había mantenido al margen de la Bolsa, en la que cotizaban compañías de otros sectores, como la banca, energía, telecomunicaciones, construcción, alimentación o transporte.

La cotización en Bolsa se está convirtiendo en un elemento de transformación muy relevante para un sector en el que la propiedad del capital y la gestión de los recursos están en las mismas manos, algo que es una excepción en el resto de sectores. Es decir, en la inmensa mayoría de los casos, el dueño del medio es también el gestor de la empresa. Sus familiares, normalmente los hijos, se entrenan para un día heredar la compañía, de manera que el periódico pase de padres a hijos, generación tras generación. Este es el caso del *Diario de Cádiz*, con la familia Joly; *La Vanguardia*, con la familia Godó, o el *ABC*, con la familia Luca de Tena. En éstos, como en otros muchos casos, los periódicos que fueron fundados en el siglo XIX y, tras más de 100 años, los nietos o biznietos de los fundadores siguen al frente de los mismos.

Ese periódico fundado en el siglo XIX, nació, en casi todos los casos, con un propósito cultural y político. La familia que ponía en marcha dicho periódico tenía y tiene una vocación clara de defender un ideario. Esto es lo que diferencia a los periódicos (hoy a todos los medios de comunicación) de otro tipo de empresas, en las que detrás no hay ningún componente político o cultural. El común de las empresas nace de identificar una demanda concreta de la sociedad, que tratan de satisfacer, poniendo en el mercado ese producto a un precio que lo puedan pagar los potenciales clientes. Los medios de comunicación, sin embargo, tienen detrás ideología. En muchos casos los fundadores de los periódicos eran políticos (*La Vanguardia*, *La Voz de Galicia* o *El Pueblo Vasco*). Esto es lo que hace

que la herencia de una empresa periodística familiar sea más compleja y especial que la de una empresa familiar de cualquier otro sector.

Ese ideario se muestra directamente, sin doble intención. *ABC* se declara desde su fundación como un periódico monárquico, católico y liberal, y a nadie quiere engañarle pretendiendo parecer otra cosa. Estos principios son los que hacen que los lectores se identifiquen con los medios de comunicación de una manera que va más allá del hecho de consumir una determinada marca de cualquier otro producto de uso cotidiano.

Por tanto, durante los siglos XIX y XX la motivación del nacimiento de un periódico, tal como lo entendemos hoy, fue política en la inmensa mayoría de los casos. La diferencia estaba en el promotor, que unas veces era una persona individual o una familia y otras directamente una organización política. Los partidos políticos entendieron enseguida que necesitaban tener medios de comunicación que apoyaran sus ideas.

Durante décadas, los periódicos familiares compitieron con la prensa de partido, entre los que destacaron *El Socialista* (PSOE) o *Mundo Obrero* (PCE). Estos periódicos estaban directamente escritos o ‘dictados’ por los propios partidos. La prensa de partido desapareció como consecuencia del enorme impacto que sus propietarios, los partidos políticos, tenían en los periódicos, lo que les hizo perder credibilidad.

Actualmente es frecuente observar cómo determinados medios de comunicación tratan de marcar la agenda a los partidos políticos y son los primeros los que tratan de imponer a los segundos su ideario y su gestión política. Este fenómeno se pudo observar en las últimas elecciones generales de España del 9 de marzo de 2008. Durante la campaña electoral, el periódico *El Mundo*, la cadena de radio *Cope* y la televisión pública *Telemadrid* defendieron abiertamente el voto al Partido Popular (PP). *El Mundo* llegó incluso a pedir en su editorial directamente el voto para esta opción política.

Al día siguiente de las elecciones, los mismos medios que habían defendido que la mejor opción para gobernar España era el PP criticaron abiertamente a Mariano Rajoy, que no había obtenido una mayoría que le permitiera gobernar, y propugnaron un cambio de liderazgo en el partido.

*“En la sede de Génova, contemplan con estupor la operación puesta en marcha por El Mundo y la Cope, a la que se suma el presentador de Telemadrid Fernando Sánchez Dragó, para reclamar su dimisión. Todos ven detrás a Esperanza Aguirre, que controla la televisión pública y siempre recibe el apoyo de los dos medios privados, uno de ellos propiedad de la Conferencia Episcopal... ‘Va a ser un infierno. Cada vez que falle en algo, la Cope y El Mundo le van a recordar que tenía que haberse ido. Y dentro hay más marejada de la que parece’, sentencia un barón (líder regional del PP)”*.<sup>1</sup>

Este texto del artículo publicado por *El País* muestra a las claras la imbricación entre los medios de comunicación y el poder político. Igual que hay este ejemplo entre unos medios y el PP lo hay entre otros y el PSOE. Sobre este tema hay múltiples libros con datos y evidencias de la entrelazada vida de políticos y periodistas.

Estos alineamientos no son perfectos, ya que en ocasiones se producen guerras tremendas entre los propios medios que defienden tesis políticas muy similares. Sin embargo, estas luchas tienen un abierto carácter económico y lo que buscan es la primacía dentro del sector político al que defienden con el fin de hacerse con la mayor parte de la tarta del negocio. Por tanto, además del ideario político, los medios quieren el mayor espacio posible para que su empresa sea un negocio viable y duradero, de manera que casi siempre su mayor enemigo es aquel otro medio con el que comparte ideario político y que trata de ocupar el mismo espacio de lectores.

---

<sup>1</sup> CUÉ, Carlos E. “Rajoy o la guerra”, en *El País*, Madrid, de 16 de marzo de 2008, suplemento Domingo, p. p. 1-4.

En 2007 y 2008 ha habido dos ejemplos claros, uno en cada lado. Los diarios *El País* (Grupo Prisa) y *Público* (Grupo Mediapro), ambos muy cercanos a los planteamientos del PSOE, se declararon una guerra informativa abierta. El fondo de la disputa era la televisión de pago. Prisa contaba con *Digital +*, plataforma de televisión de pago vía satélite que además comercializa partidos de fútbol y cine en la modalidad de pago por visión. Mediante un abono mensual, el cliente tiene acceso a múltiples canales temáticos y a partidos de fútbol y películas de estreno reciente pagando una cuantía. Mediapro ha pretendido entrar en este negocio por la vía de comprar los derechos de televisión a los clubes de fútbol para luego venderlos a quien consideren adecuado. La primera opción es emitir esos partidos en su cadena de televisión (*LaSexta*) y, más adelante, derivar este negocio mediante la modalidad de pago por visión a través de la televisión digital terrestre, lo cual pondría en serias dificultades a *Digital +* y, por tanto, a su principal accionista, Prisa.

En el lado conservador, el frente de batalla lo protagonizaban la *Cope* y *ABC*, pero el beneficiario de la misma era *El Mundo* que aparentemente, adoptaba un papel secundario. *“La descarnada batalla comercial entre El Mundo y ABC, con la Cope y Telemadrid como grandes aliadas del primero, ha marcado la gestión de Rajoy al frente del PP. Cada acción, cada decisión, desde el 11-M (2004) hasta los estatutos de autonomía, implicaba molestar a unos y agradar a otros. Una crisis todos los días, y en los medios que leen y escuchan la mayoría de los votantes, y sobre todo los militantes del PP. Pocas cosas, tal vez sólo el terrorismo, han concentrado tanto la atención de los diputados y las discusiones de las reuniones, comidas, cenas y cónclaves de todo tipo”*<sup>2</sup>.

Por tanto, queda claro que los medios de comunicación son empresas en las que la ideología juega un papel clave desde su fundación y ese ideario va pasando de ejemplar en ejemplar gracias en gran medida a la continuidad familiar en la propiedad y en la gestión.

---

<sup>2</sup> Ibidem. Nota 1.

Sin embargo, este modelo que ha pervivido así durante más de un siglo en España -no hay periódicos en el mercado español con dos centurias- está empezando a mudar. Este cambio comienza por la separación de la propiedad y la gestión, de manera que la familia dueña del medio de comunicación no tiene por qué ser la que administre a su vez el medio de comunicación.

Este trabajo de investigación trata de dejar patente que el patrón de empresa periodística española, vista desde la propiedad, es claramente familiar. Sin embargo, la evolución de los medios de comunicación y de sus necesidades pone en cuestión que este modelo pueda continuar en el futuro.

Por un lado, el desarrollo tecnológico y las necesidades de todo tipo de los medios de comunicación obligan a hacer frente a ingentes inversiones que no se pueden afrontar con los recursos que genera el propio medio, de modo que hay que buscar fondos adicionales fuera del ámbito de la propia familia propietaria del medio. Por otro, el paso del periódico en herencia de padres a hijos, de éstos a nietos y así a una cuarta generación hace que el poder se diluya y surja el conflicto, cuya solución depende en muchas ocasiones de que unos conviertan en dinero parte del patrimonio y otros tomen el mando. Este remedio tan fácil de enunciar rara vez se resuelve sin crisis.

Un ejemplo internacional de este enunciado es lo sucedido con la compañía Dow Jones & Co. A comienzos de 2008 Rupert Murdoch se hizo con el control de Dow Jones & Co., cuyo principal activo era el diario económico *The Wall Street Journal*, por 5.600 millones de dólares. Que este australiano dueño del imperio mediático News Corp. se hiciera con el periódico conocido como 'la biblia' de las finanzas americanas ha sido posible gracias a que la familia Bancroft, propietaria de Dow Jones, estaba integrada ya por más de 30 parientes poco preocupados por el periódico y mucho por el dinero. Sin embargo, esta operación pudo salir adelante porque el grupo de medios de Murdoch defiende el mismo ideario

procapitalismo liberal que defiende Dow Jones, y, además, porque en ese momento estaba en la Casa Blanca George Bush. El Partido Republicano, Dow Jones y News Corp comparten una visión política liberal. Nunca se sabrá si esta operación se hubiera realizado con Al Gore, candidato Demócrata que perdió las elecciones con Bush. Sí sabemos que no se planteó con Bill Clinton.

Los medios españoles estarán en pocas décadas ante una situación similar a la vivida por *The Wall Street Journal*. El devenir de España en el siglo XX ha hecho que pocos periódicos lleguen a centenarios, de manera que apenas existen ejemplos de un medio en manos de 30 sobrinos. Los casos que se asemejan son en pequeños periódicos de provincias (*Diario de Cádiz*); en los grandes aún están lejos de esa situación, pero llegará.

Sin embargo, los grandes grupos de comunicación españoles –Prisa, Vocento, Planeta o Godó– están controlados por las mismas familias que los fundaron y hoy tienen que afrontar la necesidad de cambio de su industria, como consecuencia de las nuevas tecnologías y de la crisis económica global.

A diferencia de otras crisis, buena parte de los grupos de comunicación cotizan en Bolsa, lo que ha supuesto que sus estructuras se fortalezcan y que se homologuen con compañías de otros sectores. Pero además, van a tener en sus manos una herramienta nueva con la afrontar el cambio.



## **II. OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de este trabajo de investigación que se presenta al objeto de obtener el grado de Doctor, en la rama de Periodismo de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, es un estudio exhaustivo sobre la estructura de propiedad de los medios de comunicación en España, del cual se concluye que a comienzos del siglo XXI sigue siendo mayoritariamente familiar, así como de los cambios que en ellos implica el hecho de que buena parte de ellos haya decidido cotizar en Bolsa.

Durante el proceso de investigación, el autor ha encontrado abundante información de los grandes grupos de comunicación españoles, si bien en muchos casos está desestructurada, y apenas existe información de los más pequeños. En cualquier caso, esta investigación quiere cubrir un vacío existente que es la investigación de la estructura de propiedad de los medios de comunicación en España como un todo, no sólo de alguno de los actores.

La investigación de la estructura de propiedad de los medios de comunicación españoles arroja una primera conclusión clara: estamos ante empresas de carácter familiar en la inmensa mayoría de los casos. Esta estructura de propiedad mayoritariamente familiar tiene y va a tener unos impactos determinantes en el desarrollo futuro de estas compañías.

Las empresas informativas están experimentando cambios continuos en las últimas décadas, de pequeños periódicos se ha pasado a grandes grupos multimedia, que tendrán que afrontar grandes retos como consecuencia de la transformación de su negocio.

La expansión de los grupos de comunicación ha puesto de manifiesto la necesidad de mayores recursos financieros, bien en forma de capital o de endeudamiento, así como recursos humanos con los que llevar adelante los retos de gestión.

Ambas necesidades chocan con el esquema de propiedad familiar tradicional, que suele implicar que el control del capital y de la gestión está en las mismas manos, de modo que ante un proceso de expansión es la propia familia la que tiene que aportar los recursos económicos y el talento para continuar adelante con el crecimiento.

Este proceso se produce en un momento en el que buena parte de los grupos de comunicación españoles están afrontando procesos clave de sucesión dentro de la propia familia, lo que supone una complicación adicional.

Ante esta situación, la cotización de las empresas de comunicación en el mercado de valores, en la Bolsa, ha sido el camino elegido por los grupos más importantes. El primer antecedente de cotización en Bolsa de un medio de comunicación se encuentra en la salida a Bolsa de *Antena 3 Radio* en enero de 1989, pero sería entre los años 1999 y 2005, saldrían a cotizar Sogecable, Prisa, Recoletos, *Antena 3 Televisión*, *Telecinco* y Vocento.

Esta investigación pone de manifiesto que la cotización en Bolsa está produciendo una transformación en los medios de comunicación. Someterse a la disciplina de los mercados de valores implica una mayor transparencia en la estructura de propiedad y en el balance y cuenta de resultados de estas sociedades, algo a lo que no estaban acostumbradas; una mayor profesionalización de estas compañías; así como dar liquidez a las acciones de los propietarios, de manera que pueden comprar y vender las acciones con total facilidad, y tener un precio de referencia de dichas acciones, que es clave para cualquier proceso de concentración.

Transparencia, profesionalidad, liquidez del capital y valor de canje, son elementos aportados por el hecho de cotizar que van a jugar un papel clave en el proceso de reestructuración que el sector está afrontando. Esta reconversión del sector es consecuencia de la confluencia de dos factores, uno estructural, como es el crecimiento de internet, y otro coyuntural, la

crisis financiera desatada en el verano de 2007, que después se trasladó a la economía real. Por tanto, los grupos de comunicación afrontan el final de la primera década del siglo XXI con un fuerte cambio en el modelo de negocio, especialmente para la prensa, solapado con la primera crisis económica global de la historia de la humanidad.

Ante el impacto transformador de la cotización en Bolsa de los grupos de comunicación, ésta investigación trata de realizar dos aportaciones. Una en forma de propuesta para superar la tensión entre la necesidad de incrementar los beneficios y mantener la independencia informativa. Otra, en forma de hipótesis, del mapa del sector de la comunicación para después de la crisis que está atravesando el sector como consecuencia del cambio de modelo que implica la consolidación de internet y por la fuerte caída de los ingresos publicitarios.

### **III. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en esta investigación está basada en cuatro pilares fundamentales.

**A. Fuentes documentales.** Análisis de documentación mercantil depositada por las compañías periodísticas en los registros mercantiles de diversas ciudades de España, así como sus Informes Anuales y la documentación depositada en la Comisión Nacional del Mercado de Valores por las empresas cotizadas. Estos documentos tienen especial relevancia ya que son oficiales y auditados, en muchos casos.

Además, hay abundante información producida por las propias empresas, habitualmente a colación de eventos conmemorativos, como el centenario de varias de las empresas periodísticas analizadas.

#### Archivos y registros oficiales

- Registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, accesible vía web para la información más reciente. ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).
- Registro de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. ([www.consob.it](http://www.consob.it))
- Registros Mercantiles de diferentes provincias, en algunos casos con información accesible a través de la web. ([www.registradores.org/mercantil](http://www.registradores.org/mercantil)).
- Hemeroteca Nacional.
- Informes Anuales y Auditorías de los grupos de comunicación.

#### Sitios web de los grupos de comunicación

- [www.prisa.es](http://www.prisa.es).
- [www.vocento.com](http://www.vocento.com)
- [www.planeta.es](http://www.planeta.es)
- [www.grupogodo.com](http://www.grupogodo.com)
- [www.grupozeta.es](http://www.grupozeta.es)
- [www.epi.es](http://www.epi.es) (Prensa Ibérica)

- www.grupojoly.com
- www.lavozdegalicia.es
- www.promecal.es (Grupo del Diario de Burgos)
- www.begar.es
- www.grupomrs.com (propietario La Tribuna de Salamanca)
- www.rcsmediagroup.it (Rizzoli Corriere Della Sera)
- www.diariodenavarra.es
- www.heraldo.es (Heraldo de Aragón)
- www.gruposerra.com

#### Otros sitios web

- www.ojd.es (Oficina de Justificación de la Difusión).
- www.aimc.es (Estudio General de Medios).
- www.aede.es (Asociación de editores de diarios españoles).

**B. Fuentes bibliográficas.** Para el desarrollo de este trabajo ha sido fundamental hacer una selección de la amplia base bibliográfica existente sobre los grupos de comunicación, empresa periodística, empresa familiar y los mercados de valores. Tras una amplia búsqueda, el Director de la Tesis, el Doctor en Ciencias de la Información Carlos Díaz Güell, marcó las pautas sobre aquellos que eran imprescindibles tanto desde un punto de vista documental o doctrinal. Al término de esta tesis se muestra esta selección de libros consultados.

**C. Testimonios.** Abundante recogida de testimonios orales y escritos directos de miembros de las diferentes familias propietarias de los medios españoles, así como de directivos de los mismos.

**D. Experiencia.** La particular experiencia profesional del autor que, como periodista de información económica y financiera, trabajó en Grupo Zeta (*Diari de Barcelona*), Recoletos (Expansión), Grupo 16 (*La Economía 16* y *Diario 16*), Prisa (*Cinco Días*) y Prensa Española (ABC). El desempeño profesional en estos diarios le permitió conocer a las empresas

por dentro y a un número importante de directivos con los que ha mantenido conversaciones directas para esta investigación.

Por tanto, la metodología seguida está cimentada no sólo en un proceso de recopilación y selección documental, sino también en la propia experiencia profesional del autor, lo que sin duda le ha aportado unos conocimientos sobre la investigación a realizar, y, sobre todo, le ha facilitado el acceso a documentación y testimonios de personas a los que difícilmente hubiera podido llegar.

Esta metodología permite presentar un mapa claro sobre la estructura de los grupos de comunicación en España tanto desde el punto de vista de la propiedad como de su alcance empresarial. Al mismo tiempo, permite analizar algunas soluciones a la transmisión del capital que se han ido dando en los diferentes grupos.



**PRIMERA PARTE:**  
**La prensa en España, un negocio familiar**





# **CAPÍTULO 1**

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA PRENSA**

Para encontrar el primer periódico, los historiadores se suelen remontar hasta Julio César y su *Acta Diurna*, (*Sucesos Diarios*) que se publicó por primera vez en el año 59 antes de Cristo (A.C.). Esta tablilla se colgaba en Roma y sus provincias, en lugares frecuentados por los romanos. Estaba escrita a mano y su contenido versaba sobre noticias políticas oficiales y sociales, desde juicios hasta campañas militares, pasando por concursos de gladiadores y los primeros horóscopos o predicciones astrológicas.

No obstante, para entender el periódico como una industria, acorde a su tiempo, por supuesto, pasarían muchos siglos y sería necesario el invento de la imprenta por Johann Gutenberg en 1440. La imprenta facilitó la producción masiva de boletines con noticias. En el siglo XVII ya circulaban periódicos semanales en diferentes países europeos. La mayor similitud con los periódicos modernos se encuentra en los boletines venecianos, denominados *avisi* o *gazette*: eran conjuntos de noticias breves en las que se relataban acontecimientos relacionados con guerras y política. Estos boletines ya llevaban en la parte superior de la hoja la fecha y la ciudad de origen. Habitualmente, el redactor, editor e impresor era el mismo. A medida que fueron teniendo más información se fue pasando de semanarios a diarios. Los periódicos no poseían un enfoque local: los franceses, por ejemplo, cubrían los escándalos reales británicos, mientras que los ingleses exhibían los errores militares franceses. Los puertos de mar eran unos de los focos de noticias más importantes, ya que los barcos traían información de ultramar, América o la India, que eran muy importantes para el comercio y la geopolítica.

*Publick Occurrences Both Foreign and Domestick* (*Sucesos Públicos extranjeros y locales*) fue el primer periódico que se publicó el 25 de

septiembre de 1690 en Boston, en lo que sería los Estados Unidos, publicación que fue rápidamente suspendida por las autoridades coloniales. *Boston News-Letter*, que empezó a publicarse de manera regular en 1704, es considerado por algunos historiadores como 'el primer periódico americano'. La prensa jugaba un papel abiertamente partidista, bien federalista o republicano, y fue muy importante durante la revolución americana. El lema de la *Gazette of the United States*, que se publicó por vez primera en 1789, era casi una declaración de guerra: "*El que no está con nosotros está contra nosotros*".

En la segunda mitad del siglo XVII se produjo un giro en el interés de los periódicos y de un enfoque más internacional, en las guerras y el comercio, se pasó a una aproximación más local. La consecuencia fue un aumento de la censura: cuanto más cerca de la noticia, más preocupa al poder. Tras la decapitación del rey Carlos I de Inglaterra, Oliver Cromwell se consolidó en el poder y ejerció el control sobre la prensa. Este férreo dominio fue criticado en la 'Aeropagítica' (1644) de John Milton, que daba argumentos claros contra tal control. Estas críticas tendrían resultado cincuenta años después, cuando en 1695 se abandona la censura previa.

El primer país que aprobó una ley de protección de la libertad de prensa fue Suecia, en 1766. En Estados Unidos sería la Primera Enmienda a la Constitución, ratificada en 1791, la que aseguraba este derecho fundamental. En España sería proclamada la libertad de prensa por el gobierno provisional de Cádiz en 1810.

La explosión de la edición de periódicos se produjo en el siglo XIX como consecuencia del abaratamiento de la impresión y de los avances tecnológicos. El invento de la tipografía, la impresión de alta velocidad y el aumento de la alfabetización fueron decisivos para que aumentara el interés por los periódicos. A esto se sumó la llegada de la transmisión telegráfica en 1844, que supuso un aumento sin precedentes de la inmediatez en la transmisión de las noticias.

El telégrafo implicaba tanto una amenaza como una oportunidad para los periódicos, un debate parecido al que se está viviendo en los comienzos del siglo XXI con internet. Amenaza porque el telégrafo podría acercar de forma más rápida las noticias al público. Oportunidad si los despachos telegráficos se usaban para incrementar el interés, con noticias más frescas, y vender más periódicos. Evidentemente, el telégrafo ha sido un gran socio del periódico y le ayudó a crecer sobremanera.

El telégrafo era una herramienta muy útil para mejorar el periódico, pero tenía un coste importante. Con el fin de aliviar esta carga, entre 1846 y 1848, seis periódicos de Nueva York crearon una cooperativa para compartir los costes de la transmisión de las noticias que se generaban en el puerto de Nueva York. Esta alianza se denominó *Associated Press*, y fue el embrión de una de las más importantes agencias de noticias de la historia, que tuvo en Europa sus réplicas, como Reuters.

Pero la clave para la popularización de los periódicos fue el fenómeno de los ‘penny papers’ (periódico por un penique) que se inició en la ciudad de Nueva York. Los ‘penny papers’ fueron clave para obtener una mayor circulación y se convirtieron en los primeros periódicos locales de los Estados Unidos con noticias extensas de su propia ciudad, que además llevaban eventos de entretenimiento a portada, a la *cover*. El cambio en los contenidos llegó incluso al tamaño, ya que lo redujeron de forma considerable, de manera que pudiera ser leído más cómodamente en el transporte público. Horace Greeley fue el primer promotor de un ‘penny paper’, al colocar el *New York Tribune* en 1841 a un penique para competir con el *Herald*.

Algunos elementos de la jerga periodística de hoy nacieron a finales del siglo XIX. Este es el caso de ‘la cover’, la portada o la primera, nombre que se daba a la primera página del periódico, diseñada para ser voceada por las calles y atraer el interés del viandante por comprar el periódico. Está naciendo el periódico casi como lo conocemos hoy. Aumenta el uso de ilustraciones, se incrementa el cuerpo de la letra y los titulares son más

agresivos o sensacionalistas. Los periódicos empiezan a tener mayores tiradas, más publicidad y en la década de los 80 del XIX ya se encuentran secciones de deportes y para mujeres, para diez años después introducir las tiras cómicas y los consultorios.

Aun con todo, el periódico llega al siglo XX como un producto editorial elitista y con poco sentido económico, de tal manera que su edición era más bien labor de filántropos o políticos que la patrocinaban. El siguiente paso fue reducir el precio para incrementar las ventas y, en consecuencia, el interés como vehículo comercial para vender productos de consumo. El aumento de la publicidad daba independencia a los periódicos, de manera que la calidad de su información era mayor, al ser más objetiva.

En los primeros años del siglo XX los periódicos se empiezan a consolidar como empresas. En 1908, el británico Alfred Hansworth era propietario en Inglaterra del *Daily Mail*, *Evening Post*, *Daily Mirror*, *The Observer* y *The Times*, medios que hoy se pueden encontrar en el quisco de Londres. En Estados Unidos, E. W. Scripps, William Randolph Hearst y Joseph Pulitzer expandían sus cadenas de diarios de forma vertiginosa.

Como en muchos otros negocios, el crecimiento de las cadenas de periódicos acarreó el cierre de pequeños diarios independientes, que no podían competir ni en recursos económicos ni en capacidad de obtener información. En 1953, de los 1.785 periódicos que había en Estados Unidos, unos 1.300 pertenecían a editores independientes. Hacia 1980, sólo quedaban 700 diarios independientes. A finales del siglo XX, en 1998, el panorama era muy diverso y a su vez concentrado. Una docena de grandes compañías eran las dominadoras del mercado, aunque el número de diarios era de unos 1.500 con una difusión agregada de 60 millones de lectores. Además, había otras 8.000 publicaciones no diarias con cinco millones de lectores más.

En los años 80, las compañías periodísticas de los Estados Unidos intentan convertirse en periódicos de costa a costa con el fin de buscar más

lectores y mayores ingresos publicitarios que les permitan competir mejor con las audiencias de televisión. *The Wall Street Journal* fue el primer periódico con circulación nacional, con la ventaja de ser el único diario financiero. En 1982, Gannet Co., lanzó *USA Today*. Su nombre es toda una declaración: un periódico diario para todo Estados Unidos. Poco tiempo después, *The New York Times*, probablemente el periódico de EE.UU. de mayor prestigio, empezó a ofrecerse bajo suscripción en todo el país.

Este proceso de desarrollo de los periódicos fue compatible con el desarrollo de otros medios de comunicación. Pero a diferencia del telégrafo, los nuevos medios han sido una verdadera amenaza. La llegada de la radio y la televisión a mitad del siglo XX significó poner en oídos y ojos de los ciudadanos unos medios de comunicación de enorme eficacia y proximidad que acarrearón la caída de la tasa de lectura de los periódicos. En 1964 la media de lectura entre semana de los adultos era del 81% en Estados Unidos. En 2006 se estimaba en un 50%, y con enormes dificultades para atraer como lectores a las nuevas generaciones que, además de la radio y televisión, disponen de internet.

En 1946, en los inicios de la era de la televisión, los periódicos controlaban el 34% del mercado de la publicidad, porcentaje que se había reducido a un 20% a finales del siglo XX. Sin embargo, su fuerza como prescriptores de opinión para el conjunto de los medios de comunicación y el mayor poder adquisitivo de sus lectores permitió a los periódicos incrementar las tarifas de publicidad en un 253% entre 1975 y 1990, frente a un aumento del índice de precios al consumo de sólo el 141%.

Internet se ha convertido en la gran amenaza de los periódicos de papel, de una industria cuyos ingresos se nutren de la venta de ejemplares, bien mediante suscripciones o bien con la venta de ejemplares al lector a través de los quioscos y otras formas de distribución, y de la publicidad. Según los países, el reparto de dichos ingresos oscila entre un 20-30% procedente de la venta de ejemplares y un 80-70% de la publicidad.

Hasta el momento, todos los intentos de convertir la información en internet en un servicio de pago han sido inútiles. Por tanto, si es gratis desaparecen los ingresos que se perciben por la compra de ejemplares y si es de pago desaparece la audiencia, con lo que no se perciben ingresos razonables por publicidad. A todo esto se suma, que el número de operadores que ofrecen 'información' por internet es casi infinito, no se trata exclusivamente de los periódicos, sino de todo tipo de páginas webs, como los buscadores *Google* o *Yahoo*, o los bloggs personales.

En 2005, periódicos de la importancia de *The Washington Post* y *The New York Times* aseguraban que tenían crecimientos de dos dígitos en los ingresos de su actividad por internet. Sin embargo, estos ingresos representaban muy poco dentro de la 'tarta' total de ingresos, apenas entre el 6 y el 8 % en las principales compañías de periódicos en el año 2006. La rentabilidad de internet seguía en cuestión, dadas las inversiones y gastos que han tenido que asumir para generar esos ingresos. Más aún, aunque algunas webs de noticias de periódicos eran populares (especialmente *USA Today* o *The New York Times*), los sitios de noticias web más populares (*Yahoo News*, *MSNBC.com*, *CNN.com* y *AOL News*) eran los que habían nacido de compañías de Internet, informática o de televisión.

Rupert Murdoch, presidente y máximo ejecutivo de News Corporation, disertó en un discurso sobre *'El papel de los periódicos en la era digital'*<sup>3</sup> y señalaba: *"Hemos reaccionado con lentitud. Nos hemos quedado mirando mientras nuestros periódicos iban perdiendo lectores. (...) Hay toda una serie de razones que explican nuestra inercia frente a estos avances. Primero, durante siglos los periódicos han disfrutado prácticamente de un monopolio. Nunca tuvimos motivos para plantearnos qué es lo que estábamos haciendo. Segundo, incluso después de la llegada de la televisión, el lento pero continuo declive en lectores se enmascaraba con los crecimientos de la población, que mantenían los índices de difusión razonablemente intactos. Tercero, incluso después de que las cifras*

---

<sup>3</sup> Discurso de Rupert Murdoch ante la American Society of Newspapers Editors en 2005.  
[http://www.newscorp.com/news/news\\_247.html](http://www.newscorp.com/news/news_247.html)

*absolutas de difusión empezaran a caer en los años 90, la rentabilidad no lo hizo. Pero esos días ya se han ido. Ahora las tendencias juegan en nuestra contra. A menos que nos despertemos a esos cambios, seremos relegados como industria a un estatus de comparsas”.*

La visión de Murdoch era casi apocalíptica. *“Me aventuro a decir que ni uno de los periódicos representados en esta sala carece de página web. Aún así, ¿cuántos de nosotros podemos decir honestamente que estamos aprovechando al máximo las ventajas de esas páginas web para servir a nuestros lectores, reforzar nuestros negocios, o responder a lo que nuestros lectores cada vez más señalan como más importante para ellos a la hora de recibir noticias? ... Los datos apoyan una desagradable verdad. Los estudios muestran que estamos en una posición incómoda: los que más confían en nosotros son los que no nos leen”.*

El multimillonario Warren Buffet también advirtió a sus inversores de que *“los periódicos parecen haber entrado en un periodo de postrado declive. .... Aquellos periódicos que han fijado sus esperanzas en las nuevas páginas web, el potencial económico de un periódico en internet es, en el mejor de los casos, una pequeña fracción del que tenían en el pasado los periódicos impresos que no se enfrentaban a competencia”*<sup>4</sup>.

Varios de los indicadores clave eran desalentadores. En 2006, la difusión de la prensa americana cayó un 3% respecto a 2005, con lo que se confirmaba la tendencia del año anterior. Además, los anuncios clasificados seguían migrando hacia páginas web como *Monster.com*, *Hotjobs.com* y *Craigslist.com*. Los ingresos en la mayoría de los periódicos sufrieron, como consecuencia lógica, importantes caídas. Grandes periódicos de venta en el metro, como el *Dallas Morning News* y *The Philadelphia Enquire*, tuvieron que afrontar recortes en las plantillas de sus redacciones, que como siempre empezaron por las delegaciones nacionales e internacionales.

---

<sup>4</sup> Carta de Warren Buffet a los accionistas de Berkshire Hathaway, 2006, página 12.  
<http://www.berkshirehathaway.com/letters/2006ltr.pdf>



Estos juicios de hombres de negocios expertos y los datos de la evolución y perspectiva de los ingresos tienen un impacto inmediato en la cotización de las empresas periodísticas. Las acciones de las compañías periodísticas negociadas en bolsa en Estados Unidos cayeron en torno a un 14% en 2006, movimiento que venía precedido de una caída del 20% el año anterior, en un contexto de mercado alcista.

## 1.1. LA PRENSA EN ESPAÑA

Sin ánimo de ser exhaustivos, se puede decir que el primer periódico que hubo en España, tal y como se entiende hoy, fue el *Diario de Barcelona*, fundado en 1792. Este periódico nació tan sólo cuatro años después del decano de la prensa británica, The Times. El *Diario de Barcelona* desaparecería en los años 70 del siglo XX. El último intento de salir a la luz en la década posterior, editado en catalán, fue un fracaso.

En los siglos XVIII y XIX hubo diferentes periódicos pero no en el sentido en que lo entendemos hoy, ya que estaban tremendamente coartados por las prohibiciones oficiales. En la mayor parte de los casos se trataba de boletines literarios (*Diario de los Literatos de España*, 1737) con algunos contenidos económicos (*El Correo de Madrid*, 1787) y poco más. Los sucesivos monarcas sucumbían con facilidad a la tentación de prohibir toda prensa que no fuera la oficial, ocurrió con Carlos III, Carlos IV y Fernando VII, tras el breve espacio de libertades después de la independencia de los franceses, en la que surgieron diversas publicaciones periódicas.

Por tanto, pasarían muchos años entre la publicación del *Diario de Barcelona* y que se publicase en España otro nuevo periódico y sería en la otra punta del país, en Galicia, con el nacimiento de *El Faro de Vigo*, fundado en 1853. *Diario de Barcelona* y *Faro de Vigo* fueron los únicos diarios hasta que la revolución de 1868 asentó de manera definitiva la libertad de prensa en España, expresamente contemplada en la Constitución de 1869. Hasta casi finales del XIX, en 1883, bajo gobierno de Mateo Sagasta, no se aprobó la libertad de imprenta, que daría lugar al nacimiento de diferentes publicaciones.

En 1867 verá la luz uno de los principales periódicos de la historia de la prensa española, *El Imparcial*, en cuyo suplemento literario

colaboraron escritores relevantes, como Zorrilla, Campoamor, Pardo Bazán, Rubén Darío, Unamuno, Azorín, Baroja o Valle Inclán.

Pocos años después nacerían *La Vanguardia* (1881), *ABC* (1903), *El Debate* (1910-1936), *El Sol* (1917), *La Voz* (1925) y *La Nación* (1936). Estos periódicos ya tienen entre sus objetivos la rentabilidad y se financian con la publicidad. Estos periódicos eran muy similares a los que habían surgido en países del entorno, como *Le Figaro* (Francia), *Frankfurter Zeitung* (Alemania) o *Il Corriere de la Sera* (Italia), pero no conseguían convertirse en periódicos de masas, con tiradas importantes debido a que España aún tenía tasas elevadas de analfabetismo y era un país poco urbano.

Los periódicos del siglo XX utilizan ya un lenguaje más directo, aparecen las fotografías y la diagramación es más moderna. Dedicar amplios espacios a contenidos de entretenimiento, como toros, teatro y fútbol, además de actos políticos. Comienzan a aparecer secciones fijas o suplementos sobre economía, espectáculos, arte, deportes, agricultura, e incluso mujer y niños. El estallido de la I Guerra Mundial provocó, asimismo, un incremento del interés por las cuestiones internacionales.

Estos medios convivieron durante mucho tiempo con la denominada prensa de partido, o de los sindicatos. Este era el caso de *El Socialista* (PSOE), *Tierra y Libertad* (FAI), *Solidaridad Obrera* (CNT) o *Mundo Obrero* (PCE).

La Guerra Civil (1936-1939) y la posterior dictadura de Franco constituyeron un período pobre para la prensa española, dominado por la censura y por la prensa oficial, la denominada Prensa del Movimiento. Bajo el mando del Estado estaban gran parte de los medios de comunicación nacionales y regionales, que no serían privatizados hasta la llegada del PSOE al poder en 1982.

## **CAPÍTULO 2**

### **LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA: UN NEGOCIO FAMILIAR**

Los medios de comunicación en España han registrado una fuerte transformación con el proceso de transición de la dictadura de Franco al régimen democrático. Como prueba de ese cambio, baste señalar que de las cabeceras de prensa que había en Madrid en el momento de la muerte del dictador únicamente permanece el diario *ABC*. En radio, el número de cadenas sigue siendo prácticamente el mismo, pero los cambios de dueño y nombre (*Cadena Ser*, *Onda Cero* o *Punto Radio*) han sido la pauta, con la excepción de la radio pública (*RNE*) y la de la Iglesia (*Cope*). En televisión, no existían los canales privados.

El panorama mediático con el que España afronta el siglo XXI es muy diferente al que dejó Franco, y no sólo por la desaparición de la cadena de medios de comunicación que llegó a acumular el Estado, privatizada posteriormente bajo el Gobierno socialista de Felipe González.

Durante estos años han nacido y muerto muchos periódicos (*Claro*, *Diario 16*, *El Sol*, *El Independiente*, *La Tarde*, *La Información de Madrid*, etc.). Se ha producido la ruptura del monopolio público de la televisión, con el nacimiento en 1990 de *Telecinco*, *Antena 3 Televisión* y *Canal Plus*, así como de multitud de canales autonómicos, a las que se añadirían en 2006 otros dos canales nacionales (*Cuatro* y *LaSexta*). Se han constituido cuatro cadenas privadas de radio de alcance nacional (*Ser*, *Cope*, *Onda Cero* y *Punto Radio*). Han nacido hasta seis periódicos económicos (*Cinco Días*, *Expansión*, *La Gaceta de los Negocios*, *La Economía 16*, *El Economista* y *Negocio & Estilo de Vida*), multitud de semanarios de información general, que no han cuajado, y un centenar de periódicos provinciales o regionales, que se han ido integrando en diferentes grupos pero conservando sus cabeceras territoriales. A todo ello se ha unido el nacimiento de la prensa

diaria gratuita, un fenómeno que surgió con *Madrid y Más*, posteriormente denominado *20 Minutos*.

Pese a tanto cambio, en el número de medios y de soportes, así como la renovación tecnológica que se ha producido en estos años y la aparición de internet, los medios de comunicación siguen manteniendo un elemento en común: la propiedad de los mismos está marcada por un fortísimo peso familiar. Tal es el peso que se puede afirmar sin temor a la exageración que los medios de comunicación en España son un negocio familiar.

Quizás sea esta característica la que ha permitido a *La Vanguardia* de Barcelona (Familia Godó) superar los 125 años, o al *Heraldo de Aragón* (Familia Yarza) y al *ABC* de Madrid cumplir más de 100 años.

El peso familiar en la propiedad de los medios apenas si ha disminuido durante la última década, pese a haberse producido un proceso de concentración notable dentro de los medios de comunicación, para crear grandes grupos que abarcan la práctica totalidad de los soportes (Prisa, Vocento, Planeta o Unedisa).

La importancia de la familia como elemento aglutinador de la propiedad y de la gestión era habitual hace siglos, pero ha ido perdiendo fuerza progresivamente y ya a finales del siglo pasado su peso era muy menor, de modo que prácticamente ninguna de las grandes empresas opera como una empresa familiar, cuyo mando pasa de padres a hijos. Sin embargo, en los medios de comunicación sigue siendo muy relevante, como queda corroborada en el hecho de que una parte importante de estas familias están en el consejo asesor del Instituto de Empresa Familiar. En dicho consejo hay miembros de las familias Polanco (Prisa), Ybarra (Vocento) y Lara (Planeta).

Si analizamos los cuatro grandes grupos de comunicación que hay en España nos encontramos que tres de ellos están dominados por

apellidos, por familias. El cuarto es de capital italiano, donde manda un pacto del establishment empresarial de Italia. Si ya entramos en medios regionales o locales, encontraremos que el dominio familiar de la propiedad es absoluto.

Así, el Grupo Prisa está dominado accionarialmente por la familia Polanco, que controla más del 51%, el Grupo Planeta íntegramente por la familia Lara y el Grupo Vocento por un pacto de familias que posee la mayoría del consejo y del capital.

De los grupos analizados, dos cotizan en la Bolsa española (Prisa y Vocento) y otro, Unedisa, tiene la matriz que cotiza en la Bolsa de Milán (Rizzoli Corriere della Sera). La salida a Bolsa no ha supuesto en la práctica ningún cambio en el control familiar de estos grupos de comunicación, pero parece claro que va a jugar un papel crucial en su futuro.

## 2.1. GRUPO PRISA

El Grupo Promotora de Información, SA (Prisa) se ha creado a partir del diario *El País*. En 1972 un grupo de periodistas e intelectuales deciden poner en marcha un nuevo diario de información general. En este grupo estaban José Ortega Spottorno, hijo del filósofo español José Ortega y Gasset, Carlos Mendo (estrechamente vinculado a Manuel Fraga y que había sido Presidente de la Agencia EFE), Ramón Jordán de Urríes, Juan José de Carlos Aparicio y Darío Valcárcel (que años después se desvincularía para entrar en *ABC*). A éstos se unirían una serie de empresarios, entre los que destacó desde el principio Jesús de Polanco, que fundaron Prisa, con un capital de 500.000 pesetas (3.000 euros), que en aquellos tiempos era un importe relevante, ya que equivalía al coste de una vivienda de 100 metros cuadrados en la Avda. del Mediterráneo de Madrid, por ejemplo.

Como era de esperar, no contó con el favor del Gobierno, que pidió a la empresa un capital de 150 millones de pesetas (casi un millón de euros). Esta medida fue barrera suficiente para impedir que el periódico saliera a la calle en 1972 y tuviera que esperar cuatro años más, una vez que Franco había fallecido.

El hombre clave en la historia de Prisa es Jesús de Polanco, quien procedía del mundo editorial, pero no de la prensa. Nació en Madrid (7-XI-1929/21-VII-2007) y a los diecisiete años comenzó a trabajar en el sector editorial. Cursó estudios de Ciencias Políticas y Leyes en la Universidad Complutense y obtuvo la licenciatura en Derecho en 1953. En 1958 fundó, junto a su fiel socio Francisco Pérez González, la editorial Santillana, cuyo nombre dejaba clara la estrecha vinculación de ambos con Cantabria.

Grupo Santillana fue consolidándose progresivamente como una de los más importantes en la edición de libros de texto para los estudiantes en lengua española. Enseguida se extendió por Latinoamérica, donde hoy es

el líder en la edición de libros destinados a la enseñanza. Tiene presencia en casi todos los países de habla hispana, incluidos Brasil y Portugal, además de en Estados Unidos y Reino Unido.

A mitad de la década de los años 70, coincidiendo temporalmente con el proyecto embrionario de *El País*, Santillana se lanza a la edición de libros de creación literaria y compra varias editoriales que tenían un prestigio acumulado muy importante entre escritores y lectores de literatura.

El primer paso fue la creación en 1973 de Ediciones Altea. En 1974, la editorial Taurus se incorpora al Grupo Santillana, seis años después lo haría Alfaguara y en 1986, Aguilar. Más adelante pondría en marcha otras iniciativas, como Richmond Publishing, en 1992; Punto de Lectura, destinado a la edición de libros de bolsillo, o Suma de Letras, enfocado a la literatura comercial.

Al cierre de 2007, el Grupo Prisa tenía unos ingresos de 3.369 millones de euros, con un beneficio neto de 192 millones.

### **2.1.1. *El País*, el origen de Prisa**

Este periódico vio la luz medio año después de la muerte de Franco, concretamente el 4 de mayo de 1976, si bien sus orígenes son anteriores. El primer director del diario fue Juan Luis Cebrián, que procedía del diario *Informaciones*, y que desarrolló un papel clave en este grupo.

En 1978 se produjo una lucha interna entre los accionistas por la toma de control del periódico, argumentando razones ideológicas. Así, un grupo de accionistas minoritario que acusaba al diario de haber emprendido una deriva excesivamente progresista trató de tomar la mayoría del capital para dar un giro ideológico a *El País*.



La oposición a este sector la encabezó Jesús de Polanco, con el apoyo total de Juan Luis Cebrián. Ambos hicieron una alianza clave. Cebrián no cambió la línea editorial del periódico y Polanco mantuvo una oferta permanente de compra para aquellos accionistas descontentos que quisieran descolgarse del proyecto. No se trataba de una gran oferta económica, ya que al principio el periódico tuvo dificultades, como suele ser habitual, hasta el punto que los trabajadores cobraron en varias ocasiones parte de sus emolumentos en acciones de la empresa, en lugar de en efectivo.

En 1980, cuatro años después de su nacimiento, *El País* era el segundo periódico de información general de España, por detrás de *La Vanguardia*. *El País* contaba con una difusión de 183.591 ejemplares, auditados por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) y 843.000 lectores, según el Estudio General de Medios (EGM). En 1982 lanza la edición de Barcelona y comienza a publicarse los lunes. Hasta ese año, los periódicos tenían el acuerdo de no salir los lunes, día en que se publicaba la *Hoja del Lunes*, para de esa manera descansar los domingos. El monopolio de ese día que tenía la Hoja del Lunes fue roto por *Diario 16*, bajo la dirección de Pedro J. Ramírez.

En 1983, año en el que ya era el periódico líder de la prensa española, Jesús de Polanco, que era el consejero delegado de Prisa, adquiere un importante paquete de acciones que estaba en manos de accionistas fundadores con tendencia ideológica más conservadora que la línea que reflejaba el periódico. Este grupo de accionistas tenía sindicadas sus acciones en torno al abogado Antonio García-Trevijano y Darío Valcárcel, primer subdirector de *El País* y que más tarde formaría parte de la dirección de *ABC*.

Para el verano de 1983, Jesús Polanco había comprado sus participaciones a los accionistas y consejeros disconformes con la línea editorial del periódico. Ya tiene la mayoría accionarial de Prisa y pasa totalmente a manos de su familia y de Francisco Pérez González.

Progresivamente, y de una forma natural, sus hijos y sobrinos van tomando los puestos más relevantes de la empresa, si bien el puesto de primer ejecutivo queda reservado para Juan Luis Cebrián, quien fue pieza clave en el éxito del periódico y en la posición alcanzada por Polanco.

En 1984, un año después de que tomara la mayoría, Jesús de Polanco es nombrado Presidente de Prisa, editora de *El País*, en sustitución de José Ortega Spottorno, que fue nombrado presidente de honor. Cuatro años después, en 1988, Juan Luis Cebrián dejaba la dirección del periódico para dirigir la empresa, al ser designado consejero delegado. Al frente de los contenidos del periódico era nombrado Joaquín Estefanía, un periodista que había hecho toda su carrera en la información económica.

Probablemente Cebrián no hubiera dado ese paso nunca si por medio no hubiera habido un plan concreto para transformar Prisa. Se trataba de pasar de ser el editor del primer periódico a crear un grupo multimedia, presente en todos los ámbitos, pero especialmente en radio y televisión.

Esto requería un gran esfuerzo empresarial para allegar los recursos y además una importante capacidad de convicción, ya que tanto la radio como la televisión son concesiones administrativas. Cualquiera puede montar un periódico, mientras tenga el dinero que arriesgar, si además quiere una radio o una televisión, o apuesta por la ilegalidad o necesita que el gobierno de turno te dé una licencia.

### **2.1.2. Cadena Ser, primera gran radio privada en cadena**

El Grupo Prisa comenzó su aventura radiofónica con la creación de *Radio El País*, una emisora construida sobre las licencias de radio que le había dado el gobierno de Adolfo Suárez a finales de los 70 y comienzos de

los 80. La experiencia fue un fracaso, ya que no consiguió unos niveles de audiencia destacados. En ese contexto, Prisa decide entrar en el accionariado de la *Cadena Ser* (Sociedad Española de Radiodifusión) en enero de 1984 con la adquisición de un 9%, a través de la compra del paquete accionarial de la familia de Antonio Fontán. Esta operación se realizó sin autorización del primer Gobierno socialista de Felipe González, quien “*había cerrado el portillo legal de entrada de Prisa en la Cadena Ser a través de la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones*”<sup>5</sup>.

Prisa pagó 1.100 millones de pesetas (6 millones de euros) por el 75% del capital de la *Cadena Ser* en 1984. El restante 25% estaba en manos del Estado desde que el General Franco lo confiscara a sus propietarios. El precio de este segundo paquete fue totalmente desproporcionado con respecto al primero, ya que le costó más de 3.200 millones de pesetas (18,1 millones de euros), eso sí, ocho años después.

La *Cadena Ser* es la radio líder en España, con más de cinco millones de oyentes diarios, que es el equivalente a los oyentes que tienen juntas las otras tres grandes radios privadas españolas (*Cope*, *Onda Cero* y *Punto Radio*), según datos del Estudio General de Medios. Ese liderazgo es incuestionable en todas las franjas horarias y lo ha conseguido mantener pese a que en los últimos años ha tenido que sustituir a algunos de sus grandes comunicadores.

En septiembre de 2006, Iñaki Gabilondo dejaba la dirección del programa matinal de la *Cadena Ser*, para pasar al nuevo canal de televisión del Grupo Prisa. Su puesto al frente del micrófono lo tomó Carlos Francino, quien un año después mantenía sin grandes dificultades el liderazgo en su franja horaria. En 2007 fallecía Carlos Llamas, director de Hora 25, el programa que iba desde las 20 horas hasta el comienzo del día siguiente, las 24 horas, el momento del deporte. Llamas había llevado su espacio a cotas de audiencia nunca vistas, superando ampliamente el millón y medio

---

<sup>5</sup> MARTÍNEZ SOLER, José Antonio. *Jaque a Polanco*. Madrid, Temas de Hoy, 1998. Pág. 51.

de audiencia. A comienzos de 2008, Ángels Barceló tomó el mando del programa y siguió al frente de las audiencias.

Esto prueba, además del acierto en las sustituciones, la enorme marca que ha ido haciendo la *Cadena Ser* y que ha posibilitado que su posición en el dial tenga más fuerza que los propios comunicadores. En las décadas de los 80 y 90 se pudo observar justo el fenómeno contrario. Antonio Herrero, periodista y conductor del programa de la mañana de *Antena 3 Radio*, consiguió llevarse la mayor parte de su audiencia de *Antena 3 Radio* a la *Cope* cuando en 1993 se cambió de cadena. Ese cambio se produjo, precisamente, por uno de los grandes golpes de mano del Grupo Prisa dentro de los medios de comunicación, y que condujo a que se hiciera con la propiedad de *Antena 3 Radio*.

En los años finales del mandato del Gobierno socialista, una serie de medios críticos con el ejecutivo de Felipe González se conjuraron para hacer todo lo posible por favorecer el cambio de gobierno y que ganara las elecciones el Partido Popular (entrevista de Luis María Anson en la revista *Tiempo*). Los hombres clave de este grupo de periodistas eran los directores de *El Mundo* y *ABC*, Pedro J. Ramírez y Luis María Anson, respectivamente, y un grupo de periodistas de *Antena 3 Radio*, Antonio Herrero, Federico Jiménez Losantos, Luis Herrero y José María García.

La decadencia del Gobierno socialista era clara como consecuencia de que salieran a la luz episodios de corrupción tan notables como el Caso Roldán (Luis Roldán, que era director general de la Guardia Civil), Caso Ibercorp (donde se implicaba al Gobernador del Banco de España, Mariano Rubio), Caso Filesa (financiación irregular del PSOE), o el GAL (donde se implicaba a la cúpula del Ministerio del Interior, con José Barrionuevo y Rafael Vera a la cabeza, en la organización desde el Estado del asesinato de terroristas de ETA). La continua revelación de estos casos y el consecuente deterioro del Gobierno tuvieron como efecto inmediato el aumento de influencia de los medios que estaban siendo más críticos con

el Ejecutivo. *El Mundo* y *Antena 3 Radio* fueron los más beneficiados en términos de venta de ejemplares y aumento de audiencia, respectivamente.

El propietario de *Antena 3 Radio* era el Grupo Godó, editor de *La Vanguardia*, quien aceptó la oferta de compra de la emisora de radio que le realizó el Grupo Prisa. La integración de las dos cadenas en 1994 dio a Prisa una preponderancia clara en este negocio, a la vez que estallaron una serie de denuncias que acusaban a esta operación de provocar la creación de un monopolio de radio. Estas denuncias fueron promovidas por los propios comunicadores que lideraban *Antena 3 Radio*, y que ficharon en bloque por la *Cope*, y por algunos periodistas de *El Mundo*. La denuncia de esta operación llegó hasta el Tribunal Supremo, pero sus resoluciones no han tenido consecuencias prácticas.

Quince años después, con alternancia del Gobierno incluida, la *Ser* sigue siendo líder y la *Cope* ha cogido el testigo a *Antena 3 Radio* en el papel de ser muy crítico con el Gobierno socialista. Antonio Herrero falleció haciendo submarinismo el 2 de mayo de 1998 y años después es su amigo Federico Jiménez Losantos quien lleva su antorcha anti-PSOE.

A finales de los 80 y comienzos de los 90, Prisa lleva a cabo una expansión de sus negocios de radio en España con la compra o puesta en marcha de nuevas frecuencias. Este es el caso de *M-80*, *Cadena Dial*, *Radiolé* y *Máxima FM*, emisoras de FM que han agrandado el dominio que Prisa ya tenía de las radios musicales con la emisora *40 Principales*.

Una vez asentada su primacía en la radio española, Prisa se lanzó a finales de los 90 a la expansión en Latinoamérica. Unión Radio posee el 80% de Grupo Latino de Radio, que cuenta con emisoras en Colombia, Chile, Argentina, México (Radiópolis, participada en el otro 50% por Televisa), Panamá, Costa Rica e, incluso, Estados Unidos (Los Ángeles y Miami). Radio Caracol (Colombia) e Iberoamericana de Radio (Chile) son líderes de audiencia en sus respectivos mercados. La compra del grupo

portugués de comunicación Media Capital también ha permitido a Prisa entrar en el negocio de radio del país vecino.

En todos esos países realiza radio convencional, pero además ha extendido su fórmula de radio musical de los *40 Principales* a otros países, como es el caso de Ecuador, Guatemala, Honduras, El Salvador y Venezuela.

En total cuenta con más de 1.242 emisoras agrupadas bajo la sociedad Unión Radio, compañía constituida por Prisa (80%) y por el Grupo Godó (20%), con una audiencia de 24 millones de oyentes. A finales de 2007, Prisa redujo su participación hasta el 64% en esta sociedad tras la venta del 16,2% al fondo de capital riesgo británico 3i, por un importe de 225 millones de euros. Esta cantidad implica valorar Unión Radio, cuyo principal activo es la *Cadena Ser*, en casi 1.245 millones de euros. El objetivo de esta venta era la obtención de recursos para la financiación de la OPA que Prisa lanzaba prácticamente a la vez sobre el 100% de Sogecable, sociedad que aglutina los negocios de televisión de Prisa, de la que tiene una participación inferior al 50%.

### **2.1.3. Sogecable, llega la televisión de pago a España**

La entrada en el mundo de la televisión se produjo con ocasión de la apertura de este negocio a la iniciativa privada decidida por el Gobierno socialista en 1989. El Consejo de Ministros del 25 de agosto de 1989 concedió tres licencias de televisión. Dos para sendas cadenas que se comprometían a emitir en abierto, en directa competencia con *TVE* y los canales autonómicos. *Telecinco*, cuyos accionistas principales eran Mediaset, del italiano Silvio Berlusconi, la Organización Nacional de Ciegos (ONCE) y el grupo editorial Anaya. La otra cadena en abierto era *Antena 3TV*, cuya propiedad estaba liderada por el Grupo Godó, propietario de *La*

*Vanguardia* y, entonces, de *Antena 3 Radio*. El tercer canal, *Canal Plus* se había presentado al concurso como una televisión de pago.

*Canal Plus* estaba gestionada por el Grupo Prisa en colaboración con Canal Plus Francia, compañía que estaba desarrollando este modelo en el país vecino y que dominaba la tecnología de la TV de pago. Pero no eran los únicos accionistas. El día que se presentó en sociedad el nuevo canal, Prisa hizo todo un ejercicio de poderío al mostrar a los socios españoles que le acompañaban en el capital. Además de Prisa (un 25%) y Canal Plus de Francia (otro 25%), los otros accionistas eran: el Banco Bilbao Vizcaya (15 %), Grupo March (15 %), Caja Madrid (5%), Bankinter (5%), Grucycsa (5%) y El Corte Inglés (5%). Entre todos aportaron un capital de 1.000 millones de pesetas para acudir al concurso, que no eran nada para las ampliaciones de capital que tendrían que suscribir posteriormente. El acuerdo entre los distintos accionistas era que la gestión la llevaría Prisa.

El consejo de administración de *Canal Plus* estaba integrado por Jesús de Polanco, presidente; Juan Luis Cebrián y Marc Tessier (Canal Plus de Francia), consejeros delegados, y como consejeros figuraban Alberto Alcocer (Grucycsa), Ignacio Bayón (Grucycsa), Ángel Díez de Ulzurrun, Ricardo Luis Egea (Bankinter), José María García Alonso (Caja Madrid), Pierre Lescure (Canal Plus de Francia), Antonio López Fernández (BBV), Gregorio Marañón y Bertrán de Lis, Carlos March (Grupo March), Ramón Mendoza, Francisco Pérez González, Leopoldo Rodes, André Rousselet, Rafael Suárez de Lezo y Pablo Vallbona (Grupo March).

De un canal de pago se pasó posteriormente a Sogecable, propietaria de *Canal Plus* y de *Canal Satélite Digital*, la plataforma que emitía múltiples canales. Ya no era sólo un canal más en el mando de la tele y que en determinadas horas del día era de pago, no. *Canal Satélite Digital* se convertía en el electrodoméstico familiar que sirve entretenimiento por TV: además de *Canal Plus* se pueden ver multitud de

canales temáticos (fútbol, el tiempo, economía, viajes, etc), películas de pago y fútbol de pago, también.

Se trataba de un nuevo concepto, que paralelamente fue desarrollado también por Telefónica con diversos socios, en una plataforma que se llamaba *Vía Digital*. Las dos plataformas protagonizaron uno de los enfrentamientos más fuertes que se han vivido en la empresa española y que protagonizó la primera legislatura del Partido Popular (1996-2000), guerra en la que el Gobierno de José María Aznar tomó abiertamente partido contra el Grupo Prisa.

Después de múltiples episodios, que tuvieron efectos colaterales sobre buena parte de los grupos de comunicación, el 8 de mayo de 2002 Prisa y Telefónica acuerdan la fusión de *Vía Digital* y *Canal Satélite Digital* y nace *Digital Plus*. Los grandes accionistas de la nueva compañía eran Prisa, Canal Plus Francia y Telefónica. El siguiente gran paso de Prisa en TV se produce en 2006, cuando consigue la autorización del Gobierno para transformar su licencia de TV de pago (*Canal Plus*) en un canal en abierto, que se denomina *Cuatro*. Con este canal se lanza ya directamente a competir con las cadenas privadas de televisión (*Telecinco* y *Antena 3 Televisión*) y con la pública (*TVE*), a las que un año después se sumaría *laSexta*.

Durante la incursión en el mundo de la televisión, el Grupo Prisa había conseguido implantar un concepto nuevo de entretenimiento. Había logrado crear una empresa importante, con ingresos crecientes y unas expectativas de resultados razonables. Sin embargo, era un modelo de TV que no tenía ninguna influencia social, es decir, justo lo contrario que los buques insignia del grupo, *El País* y *la Ser*, cuya influencia era demoledora.

Los telediarios de *Canal Plus* tenían una audiencia ridícula comparada con los de las televisiones en abierto. Esta es una de las razones que lleva a Prisa a lanzarse a crear *Cuatro*. Además había razones económicas, ya que el mercado publicitario había crecido mucho durante



los años 2000-06 y las televisiones privadas habían obtenido unos beneficios inmensos, de los que no había sacado ningún provecho el modelo de televisión de Prisa, centrado en el cobro del abono, el pago por visión y con escasos ingresos de publicidad.

El crecimiento de las televisiones privadas les había llevado a una capitalización bursátil de más de 5.000 millones de euros, en el caso de *Telecinco*, cotas muy lejanas para Prisa, que se movía en 3.500 millones o su filial de televisión Sogecable, que también cotizaba en Bolsa. Este escenario llevó al Grupo Prisa a reordenar sus actividades de televisión y lanzar una OPA por el 100% de Sogecable a finales de 2007 con el fin de afrontar una reestructuración de su negocio televisivo.

A comienzos de 2008, Prisa ya tenía casi el 51% del capital de Sogecable, sociedad que aglutinaba la actividad de televisión, tras comprarle a Eventos, sociedad controlada por El Corte Inglés, su participación de casi el 3% en la compañía. El último en sumarse a la oferta fue Telefónica, con su 16,79% del accionariado de Sogecable, por el que percibió 650 millones de euros. La OPA terminó en mayo de 2008 y Prisa se hizo con el 96,07% del capital. Para alcanzar este porcentaje ha tenido que invertir casi 1.900 millones más y saltar del 48% al 96%. La oferta lanzada por Prisa valoraba el 100% de la compañía en 3.860 millones de euros.

#### **2.1.4. Cinco Días y AS**

El crecimiento del Grupo Prisa alcanzó también a la prensa especializada en deportes y economía. En 1989 adquirió el diario *Cinco Días*, el primer periódico de información económica que salió en España, concretamente el 3 de marzo de 1978. Tardaría más de ocho años en ver la luz su competidor, *Expansión*, que luego se convertiría en el número 1 de la prensa económica.

Prisa adquirió Estructura Económica, editora del diario económico *Cinco Días* y de la revista Mercado, que cerraría años después, a Francisco Gaya, un empresario del negocio de imprenta que se había quedado con la propiedad del periódico en buena parte al capitalizar parte de la deuda que la editora del periódico había asumido con la imprenta. En 1989, el año en el que se produjo la explosión de las televisiones privadas también sucedió lo mismo con la prensa económica, aunque con importes y final muy diferente.

Prisa se quedó con Estructura Económica en una especie de subasta con el Grupo Zeta, que al no adquirir *Cinco Días* decidió lanzar La Gaceta de los Negocios, diario del que se desprendería años después. En ese mismo año, en abril, salió a la calle *La Economía 16*, el periódico económico del Grupo 16, que no llegó a estar en los quioscos ni seis meses.

En los últimos años *Cinco Días* se ha convertido en cantera de periodistas de *El País*. Javier Moreno, nombrado director de *El País* en 2006 había sido anteriormente director de *Cinco Días*, así como varios de los redactores jefes del diario de información general pasaron antes por puestos de relevancia de *Cinco Días*. Lo mismo sucede en el ámbito gerencial, ya que Pedro Guillén, director general de El País, SA, había ocupado ese mismo cargo en Estructura Económica.

La prensa económica tiene una estructura que hace difícil comparar unos medios con otros, ya que hay medios que se consideran de pago (*Expansión*), otros de difusión mixta al distribuir gratuitamente una parte de sus ejemplares (*Cinco Días*, *El Economista* y *La Gaceta de los Negocios*) y el gratuito *Negocio & Estilo de Vida*. En cualquier caso, las encuestas de influencia sitúan a *Expansión* en primer lugar claramente, y en segunda posición a *Cinco Días*.

En agosto de 1996, Prisa adquirió el 75% de Diario AS, SL, sociedad editora del periódico deportivo AS. Este diario había pertenecido durante

décadas a la familia Rivadeneira, que también era propietaria del semanario dedicado al mundo de los famosos *Semana*.

Prisa dio un fuerte impulso al diario AS con un cambio radical en la redacción, empezando por el nuevo director Alfredo Relaño, que hasta ese momento era el responsable de la sección de deportes de *El País*. Simultáneamente, ficharon prácticamente a toda la sección de deportes de *Diario 16*, que en aquel año de 1996 atravesaba una delicada situación que había llevado a la empresa editora a la suspensión de pagos. En 1997, AS vendía 123.447 ejemplares diarios, lo que le colocaba en tercer lugar entre la prensa deportiva, muy lejos del *Marca* (458.441), entonces perteneciente al Grupo Recoletos, y muy cerca del segundo, *Sport* (131.140), entonces del Grupo Zeta.

## **2.2. GRUPO VOCENTO**

El Grupo Vocento nace en 2001 de la fusión de los grupos Prensa Española, cuyo principal activo era el diario *ABC*, y el Grupo Correo, líder en prensa regional, con origen en el País Vasco. Se trataba de dos grupos muy complementarios desde el punto de vista empresarial, ya que *ABC* es uno de los tres grandes diarios nacionales de referencia, con fuerte presencia en Madrid y Sevilla, mientras que Correo es líder en 18 provincias donde no está *ABC*. Vocento es la suma de dos proyectos periodísticos liderados por dos familias, los Luca de Tena (*ABC*) y los Ybarra (*Correo*), si bien en el grupo vasco han tenido también importancia otras dos familias, los Echevarría y los Bergarreche.

Vocento imprime a diario 1,7 millones de ejemplares de periódicos, que cuentan con una audiencia de cinco millones de lectores. Además, tiene medio millón de oyentes de radio (*Punto Radio*) y es accionista de la primera cadena de televisión, *Telecinco*, aunque no la gestione.

### **2.2.1. *ABC*, el periódico centenario**

El diario *ABC* fue fundado el 1 de enero de 1903 por Torcuato Luca de Tena y Álvarez Osorio. En sus primeros años sería un semanario, hasta que el 1 de junio de 1905 da el salto y empieza a publicarse a diario. Sus orígenes están en la revista *Blanco y Negro*, fundada en 1891 por Torcuato Luca de Tena. En su primer número señalaba su objetivo: “*Se funda en el perpetuo contraste que por todos los lados se observa. La risa y el llanto, lo serio y lo festivo, lo grave y lo baladí, todo ese blanco y negro que nos envuelve desde que nacemos, será lo que nuestro semanario refleje*”.

El enorme éxito que tuvo la revista -en la que participan escritores de la talla de José Echegaray, Vicente Blasco Ibáñez, Juan Ramón Jiménez, Jacinto Benavente, Wenceslao Fernández Flores, Azorín, Rubén Darío,

Joaquín Álvarez Quintero o Julio Camba, lleva a Luca de Tena a lanzar un diario.

El nuevo periódico tendrá entre sus atractivos un tamaño más pequeño que los tabloides de la época y la incorporación de la fotografía. Cuando Luca de Tena está dándole vueltas al nombre, encontró la respuesta en su propia pregunta: "*Si pretendemos hacer el abecé del periodismo moderno, ¿por qué no ha de ser también su título ABC?*".

El 15 de abril de 1929 Juan Ignacio Luca de Tena sería nombrado presidente del consejo de administración, tras el fallecimiento de su padre, Torcuato. Juan Ignacio hereda un diario consolidado, que ya tiene un enorme prestigio, gracias entre otras cosas a que, al igual que *Blanco y Negro*, cuenta en su redacción con las plumas más ilustradas. En ese mismo año funda *ABC* de Sevilla.

La Guerra Civil supuso, como para todos los periódicos, un periodo de enorme convulsión. *ABC* de Madrid fue tomado en propiedad por el Frente Popular que defendía a La República, mientras que *ABC* de Sevilla era franquista. Dos '*ABC*' en bandos distintos hasta que termina la Guerra Civil y es devuelto a sus legítimos propietarios y vuelve a ser el diario más vendido en España. Ignacio Luca de Tena fue detenido en varias ocasiones, no en vano se le consideró una de las personas que participó activamente en la llegada de Franco a la Península. Al finalizar la Guerra Civil fue nombrado embajador de España en Chile.

El 14 de abril de 1952 *ABC* inicia una nueva andadura al ser nombrado director Torcuato Luca de Tena y Brunet, cuando contaba con 29 años. Era el tercer Luca de Tena que se ponía al frente del periódico, pero antes de llegar al cargo se había recorrido el periódico, desde el archivo a la corresponsalía en Londres durante la II Guerra Mundial, donde puso en marcha la edición aérea de *ABC*, embrión del *ABC* de las Américas, el que seguramente ha sido el proyecto internacional más ambicioso del periódico, que no cuajaría y se convertiría en un grave problema para el diario.

En su primer mandato como director del periódico apenas duró unos meses y, en septiembre de 1953, fue destituido por el Gobierno de Franco, que había abierto múltiples expedientes al diario, que, pese a su veteranía, tenía una fuerza poco común en aquellos tiempos de posguerra y censura.

Tras varios años de reportero, en los que cubrió acontecimientos como el retorno de los últimos soldados de la División Azul o la revolución húngara, en 1957 se le encomendó la misión de levantar la revista *Blanco y Negro* y, poco después, retorna a la dirección de *ABC*, puesto que ocuparía desde 1962 a 1975.

Torcuato Luca de Tena y Brunet, que fue procurador en Cortes por designación del jefe del Estado, no encajó bien el proceso de transición. Se opuso a que Don Juan Carlos fuera declarado sucesor en la Corona que había dejado décadas atrás su abuelo Alfonso XIII, ya que defendía que el derecho sucesorio le correspondía a su padre, Don Juan. Votó en contra de la Ley de Reforma Política, armazón de la transición, y en 1977 dimitió de su puesto en las Cortes en protesta por la legalización del Partido Comunista. Se presentó como candidato al Senado en las listas de Alianza Popular y no logró salir elegido.

Este proceso le llevó a un distanciamiento dentro de la familia y del periódico y, tras dejar la dirección de *ABC*, decidió vender sus acciones y toma el control de Prensa Española su hermano Guillermo. Torcuato Luca de Tena fue un escritor reconocido y en 1973 entró a formar parte de la Real Academia de la Lengua Española.

Paralelamente a la exitosa trayectoria de Torcuato Luca de Tena y Brunet, su hermano Guillermo fue haciendo su carrera en Prensa Española. Mientras el primero estaba centrado en la dirección del periódico, Guillermo estuvo más orientado a la gestión. Primero fue gerente de *ABC* de Sevilla (1953-1957) y luego como director del mismo (1957-1962). En 1962 asume la gestión de todo el Grupo, al ser nombrado consejero delegado de Prensa

Española. Pasó por todos los cargos y fue director de Blanco y Negro, editor de ABC, y finalmente Presidente de Prensa Española.

ABC llegó a la democracia en una situación financiera muy complicada que requirió el apoyo económico de los grandes bancos. Guillermo Luca de Tena se situaría al frente de la dirección del periódico, hasta que el 13 de enero de 1983 da paso a Luis María Anson.

Anson era un hombre de la casa, en la que había empezado a trabajar como redactor en 1954 y en 1975 había pasado a ser director de *Blanco y Negro*. Con Luis María Anson, ABC volvió a convertirse en el periódico de referencia de la derecha española y supo aprovechar la caída de otros periódicos de todo el espectro político de la derecha, como el ultraderechista *Alcázar* o el católico *Ya*. En 1997 fue destituido al frente del periódico tras un duro enfrentamiento con Guillermo Luca de Tena.

La marcha de Anson fue acompañada del lanzamiento de *La Razón*, un periódico a imagen y semejanza del ABC, al que el propio Anson arrastró una parte importante de la redacción del periódico cuasi centenario. Anson trataba de reeditar el éxito de Pedro J. Ramírez con *El Mundo*, que, tras ser destituido de la dirección de *Diario 16* en 1988, un año después lanzó el nuevo periódico llevándose buena parte de la redacción, lo que supuso un lento deterioro de *Diario 16* y su desaparición años después.

Prensa Española efectuó un fuerte cambio. Guillermo Luca de Tena se retiró de la presidencia, pasando a ser presidente de honor, y le sustituyó su sobrino Nemesio Fernández Cuesta y Luca de Tena como presidente y consejero delegado de Prensa Española en 1998. Al frente de la dirección del periódico, la familia coloca a Francisco Jiménez-Alemán, que ocupaba la dirección del periódico en Sevilla desde 1984.

La incorporación de Nemesio Fernández Cuesta suponía el fichaje de un gestor, pero de la familia. No obstante, para que la línea sucesoria

quedara clara, simultáneamente a la incorporación de Nemesio se produjo el nombramiento de Catalina Luca de Tena, la hija mayor de Guillermo Luca de Tena, como editora de *ABC*. Ese cargo lo simultanearía con la vicepresidencia de Prensa Española, cargo que ocupaba desde 1991.

Nemesio Fernández Cuesta afrontó una reconversión de Prensa Española. Vendió la participación del 10% que tenía en *Telecinco* a Planeta y, con esos fondos, afrontó el cambio tecnológico, con la compra de nuevas rotativas y el saneamiento de las cuentas de la compañía. Negoció con los trabajadores la renuncia a un plan de pensiones de los empleados cuyos compromisos eran imposibles de abordar por Prensa Española y la habrían llevado a la quiebra. A la vez comenzó la diversificación de la empresa en el mundo de internet, su llegada a *ABC* se produce en plena burbuja de las compañías puntocom.

Nemesio Fernández Cuesta destituiría en 1999 a Jiménez-Alemán y nombraría director del periódico a José Antonio Zarzalejos, quien durante años había sido director de *El Correo* de Bilbao y que, en esos momentos, estaba en tareas ejecutivas dentro del Grupo Correo.

Los cambios que habían introducido en la compañía no daban los frutos deseados y Nemesio Fernández Cuesta emprende una negociación para integrar Prensa Española con el Grupo Correo, que años atrás había tenido una participación del 5% en la compañía editora del *ABC*.

Fernández Cuesta buscaba integrar *ABC* en un grupo multimedia para dar garantías de futuro al periódico. En el año 2000, *La Razón* había alcanzado unas ventas de 100.000 ejemplares, que eran insuficientes para hacer el periódico rentable, pero suficientes para poner las cuentas de *ABC* al borde de las pérdidas. A esto se añadió que el Grupo Planeta se hacía con el control de su enemigo en 2001, lo que suponía garantizarle dinero fresco para seguir adelante.



Este escenario lleva a que las negociaciones siempre abiertas de fusión con el Grupo Correo cuajaran en septiembre de 2001. La competencia de *La Razón* había bajado las exigencias de Prensa Española en las conversaciones y la necesidad imperiosa de Correo por tener un periódico en Madrid hizo que estos pusieran de su parte lo suficiente como para alcanzar el acuerdo.

La guerra por el mismo lector entre *ABC* y *La Razón* ha tenido como claro ganador a *El Mundo*. En 2003, *ABC* pierde a favor de *El Mundo* el segundo puesto en ventas entre los diarios nacionales, el líder indiscutible es *El País*. Hasta 2008, *ABC* no consiguió detener la continuada caída en la venta de ejemplares, en lo que también tuvo una indudable influencia la guerra abierta que Federico Jiménez Losantos, director del programa *Las Mañanas de la Cope*, emprendió contra el periódico. Las continuas descalificaciones del *ABC* podrían haberle hecho perder 30.000 ejemplares de venta, según estimaciones internas que barajaba José María Bergareche, consejero delegado de Vocento desde la fusión en 2001 hasta 2007.

En febrero de 2008 José Antonio Zarzalejos fue sustituido al frente del periódico por Ángel Expósito, hasta ese momento director de la agencia de noticias *Europa Press*. Pocos días después, *ABC* fichaba a parte del equipo directivo de *La Razón*, concretamente al director, José Alejandro Vara, y a los subdirectores Pablo Planas y José Antonio Navas y al adjunto al director Tomás Cuesta.

*ABC* continúa con una línea editorial conservadora, en la que la impronta del director ha hecho que sea más de centro-derecha o de derechas sin más. Uno de sus atractivos es el perfil de clase media-alta de sus lectores, que hace que sea un medio de especial interés para la publicidad. De hecho su cuota de ingresos publicitarios es superior a la cuota de audiencia que tiene.

### 2.2.2. Antiguo Grupo Correo, el liderazgo en provincias

La prensa regional de Vocento es la otra mitad que se fusiona en 2001 con Prensa Española, el Grupo Correo. Gabriel de Ybarra y de la Revilla fundó en 1910 el diario *El Pueblo Vasco* de Bilbao, proyecto en el que estuvo acompañado de sus hermanos Fernando y Emilio. Este periódico había nacido “*para defender la política maurista y los derechos de la iglesia*”<sup>6</sup>. Salía a competir con *La Gaceta del Norte*, fundada 10 años atrás por sus primos Urquijo Ybarra y que tenía posiciones más ultracatólicas.

Pocos meses después de estallar la Guerra Civil, en diciembre de 1936, el Gobierno de Euskadi cerraba *El Pueblo Vasco* y, poco tiempo después, la Falange promovía un nuevo diario en Bilbao, *El Correo Español*, que salió el 6 de julio de 1937. En abril de 1938, ambos diarios se integrarían en uno, pasando a denominarse *El Correo Español-El Pueblo Vasco*, nombre que mantuvo hasta los años 90.

En 1945, tras desligarse de la Falange, se constituye Bilbao Editorial, una sociedad constituida por los Ybarra y otras personas afines a la familia, además de los propietarios de *El Noticiero Bilbaíno*, un periódico que había salido a la luz en 1875. Bilbao Editorial sería el germen, primero, del Grupo Correo y de Vocento, después, como continuidad societaria. Los accionistas que procedían de *El Pueblo Vasco* poseían el 56% del capital y los de *El Noticiero*, el 44%, si bien tenían un pacto de sindicación que mantuvieron hasta 1969.

Bilbao Editorial estaría comandada por Javier de Ybarra y Bergé, hijo de Gabriel Ybarra y de la Revilla, fundador de *El Pueblo Vasco*, como consejero delegado, y Alejandro Echevarría Zorrozuá como gerente y director. Javier Ybarra Bergé era el hombre más destacado del clan de los Ybarra, llegó a ser alcalde de Bilbao y consejero del Banco de Vizcaya y de

---

<sup>6</sup> DÍAZ MORLÁN, Pablo. *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*. Marcial Pons Historia, Madrid, 2002. Pág. 180.

Iberduero. Al proyecto se sumó también Luis Bergareche Maruri, que se mantendría en la vicepresidencia de la sociedad durante tres décadas, hasta que, en 1977, sustituye en la presidencia a Javier de Ybarra y Bergé, secuestrado por la banda terrorista ETA el 20 de mayo de ese año, en plena campaña de las primeras elecciones democráticas, y asesinado el 22 de junio, una semana después de que UCD se proclamara vencedor.

Ybarra, Echevarría y Bergareche, tres apellidos que han permanecido vinculados a la historia del Grupo Correo y después a Vocento.

*El Correo* llegaría a convertirse en uno de los principales periódicos de España, aunque su influencia se limitaba al País Vasco. Tres años después de la constitución de Bilbao Editorial, comienza su expansión fuera de Vizcaya con la adquisición del *Diario Vasco*, de Guipúzcoa, en 1948.

Durante décadas, *El Correo Español-El Pueblo Vasco* y *La Gaceta del Norte* mantuvieron una dura pugna, siempre ganada por el segundo. *El Correo* no llegaría a superar a su competidor hasta 1971.

En los años ochenta, la segunda generación de las familias promotoras de Bilbao Editorial toma el mando del grupo de comunicación. Los Ybarra seguían siendo los accionistas mayoritarios, pero los principales miembros de esta familia están al mando de empresas de mayor calado. Fernando de Ybarra López-Dóriga, que había sido alcalde de Guecho, está al frente de Sevillana de Electricidad, Emilio de Ybarra está en carrera fulgurante en el Banco de Bilbao que preside José Ángel Sánchez Asiaín, e Iñigo de Oriol e Ybarra está al mando de Hidroeléctrica Española. Son algunos ejemplos de miembros de la familia Ybarra que están al frente de las finanzas y del sector eléctrico.

Hombres importantes marcados, como muchas familias, por la Guerra Civil. Fernando de Ybarra perdió a su padre en los fusilamientos que se produjeron en el barco prisión Cabo Quiles el 25 de septiembre de

1936, en el que fallecieron cinco miembros de esta familia. Los prisioneros estaban custodiados por un batallón nacionalista. El padre de los hermanos Ybarra Churruca, principales accionistas de Vocento, murió en el frente en la batalla de Brunete.

Luis Bergareche Maruri deja en 1989 la presidencia de Bilbao Editorial en manos de Santiago de Ybarra y Churruca, si bien la gestionan miembros de las otras dos familias. Alejandro Echevarría y Busquet es nombrado consejero delegado y poco después se incorpora José María Bergareche Busquet a la dirección general de Bilbao Editorial.

<b>Los periódicos regionales del Grupo Vocento<sup>7</sup></b>			
Periódico/Año de compra	Participación directa e indirecta	Presencia en provincias / CCAA	Año de fundación
El Correo	100,00%	País Vasco y La Rioja	1910
El Diario Vasco 1948	75,81%	Guipúzcoa y Vizcaya	1934
El Diario Montañés 1984	85,91%	Cantabria	1902
La Verdad 1988	97,61%	Murcia, Albacete y Alicante	1903
Ideal 1988	98,20%	Granada, Jaén y Almería	1932
Hoy 1988	97,07%	Extremadura	1933
Sur 1990	87,82%	Málaga	1937
La Rioja 1993	58,92%	La Rioja	1889
El Norte de Castilla 1994	76,49%	Castilla y León	1856
El Comercio 1995	51,46%	Asturias	1878
Las Provincias 2000	57,42%	Valencia	1866
La Voz de Cádiz	100,00%	Cádiz	2004

Durante décadas, el Grupo Correo sería exclusivamente vasco, ya que no da el siguiente paso en su expansión. Pero bajo la gestión de Alejandro Echevarría y de José María Bergareche, la compañía empieza una rápida y acertada expansión fundamentada en la compra de diarios regionales, que en su mayor parte ostentan posiciones de liderazgo.

En 1984 adquieren el *Diario Montañés*, de nuevo en una provincia limítrofe, Santander. Es uno de los pocos casos en que compran un periódico en situación difícil, ya que el líder indiscutible en aquellos momentos era el diario *Alerta*, perteneciente al Estado. A partir de ahí

<sup>7</sup> Folleto Informativo de la oferta pública de venta y admisión a cotización de Vocento, octubre de 2006, pág. 133. Registro de la CNMV.

comienza un proceso de compras por toda España que le colocaría como líder de la prensa regional.

El resultado de esta expansión es un grupo de 12 cabeceras regionales y locales repartidas por todo el país. Nueve de estos periódicos son líderes en su mercado, mientras que *El Comercio* (Asturias), *Las Provincias* (Valencia) y *La Voz de Cádiz* son el segundo diario. Este grupo de periódicos tiene la mayor cuota en la generación de ingresos dentro de Vocento.

### **2.2.3. Revistas y Prensa gratuita**

Como parte de la oferta editorial de los periódicos locales, el Grupo Correo fue lanzando una serie de suplementos que se distribuyen conjuntamente con los diarios. Este es el caso de *XL Semanal*, que es la revista con mayor audiencia en España, por encima del Suplemento de *El País*, *Mujer Hoy*, *Mujer Hoy Corazón* y *TVMás*.

Con el mismo fin de dar servicio a los periódicos regionales, constituyó la agencia de noticias *Colpisa*, que básicamente cubre información nacional en Madrid, que distribuye a los diarios regionales de Vocento y a otros que no forman parte del Grupo.

Además, Vocento ha adquirido dos revistas especializadas, *Mi Cartera de Inversión* y *Motor 16*, ambas lanzadas en su día por el Grupo 16. En el proceso de crisis de este Grupo fueron adquiridas por sus redacciones, lideradas por Rafael Rubio y Ángel Carchenilla, respectivamente, y posteriormente se las vendieron a Vocento. Con ambas revistas, han desarrollado portales de internet, con contenidos de economía y motor.

Vocento no se ha mantenido al margen del boom de la prensa gratuita. Primero se lo planteó desde una posición defensiva, para que los grandes gratuitos nacionales, no entraran en sus principales feudos locales. Desde esa estrategia lanzaron *Nervión* en Bilbao y *Qué Pasa* en Málaga. El salto cualitativo lo dieron en 2007 con la adquisición de *Qué* el diario gratuito que habían lanzado el Grupo Recoletos (adquirido en ese mismo año por Unedisa, editora de *El Mundo*) y el Grupo Godó, con participaciones del 85% y 15%, respectivamente. *Qué* es el segundo diario gratuito de España, detrás de *20 Minutos*, con una audiencia de algo más de dos millones de lectores diarios.

#### **2.2.4. Audiovisual**

Desde el punto de vista económico, la joya de la división audiovisual de Vocento ha sido la participación en *Telecinco*, que ha pasado desde un 25% que llegó a tener el Grupo Correo a poco más del 5%, en 2008. Sin embargo, esta participación no les permite participar apenas en la gestión de la compañía, ya que Mediaset, de Silvio Berlusconi, tiene la mayoría y gestiona la compañía. Esta participación será vendida en cualquier momento.

Vocento tiene diferentes licencias para operar en televisión. Posee una concesión nacional de televisión digital terrestre (TDT) en *Net TV*. Vocento acapara el 53,55% del capital de esta compañía que cuenta con dos canales, *Net TV* y *Fly Music*. En 2010 se producirá el ‘apagón analógico’, de manera que todas las cadenas emitirán en digital y *Net TV* dispondrá de cuatro canales. Además, tiene concesiones digitales en las ciudades más importantes de España, como Madrid y Barcelona, y en comunidades como Andalucía y la Comunidad Valenciana.

Además es dueño de una licencia de televisión analógica en Madrid, *Punto TV*, y múltiples locales, únicamente no está presente en La Coruña,

Lugo, Orense, Navarra, Soria, Guadalajara, Gerona, Lérida y Tarragona. De hecho es el único grupo con concesiones en Madrid y Barcelona, en el primer caso regional y en el segundo local.

No obstante, el valor de todo este negocio de televisión es una incógnita absoluta. Hasta el momento sólo le supone gastos por la creación y mantenimiento de infraestructura y por la generación de contenidos.

Precisamente, los contenidos televisivos son una de los grandes negocios audiovisuales de Vocento, que, a través de su filial Veralia (85%), participa en las productoras BocaBoca (70%), Europroducciones (100%), Videomedia (30%) y en la distribuidora de cine Tripictures (67%). Estas productoras son autoras de programas tan exitosos como Pasa Palabra, Hospital Central o El Comisario.

Vocento también tiene presencia en Radio. En 2004 lanzó *Punto Radio* asociándose con Luis del Olmo y otros aliados menores que cuentan con licencias de radio. Con *Punto Radio*, Vocento pretende construir una cadena nacional de radio del estilo de la *Cadena Ser* o la *Cope*, pero tiene el handicap de que la falta de estaciones le impide tener una cobertura realmente nacional, lo que penaliza su impacto. Es la cuarta cadena nacional, con medio millón de oyentes, muy concentrados en Protagonistas de Luis del Olmo, y está muy lejos de las otras cadenas.

## 2.3 GRUPO PLANETA

El Grupo Planeta fue fundado por el sevillano José Manuel Lara Hernández (El Pedroso, Sevilla 1914-2003). Tras la Guerra Civil se fue a vivir a Barcelona, donde se casaría con María Teresa Bosch Carbonell, con la que fundó varias academias para la preparación de oposiciones y en 1944 compra al catedrático Félix Ros la editorial Tartessos por cien mil pesetas, la que constituye su primera incursión en el mundo editorial. Poco tiempo después vendió su participación en esta editorial a Oliver Franchfiel a cambio de los derechos de edición de las obras de Somerset Maugham y Chesterton, que publicaría bajo el sello editorial Lara, que venió posteriormente a José Janés.

En 1949, funda la editorial Planeta dedicada a la publicación de novelas. El primer libro de éxito que publicaría sería *Mientras la ciudad duerme*, de Frank Yerbi, seguida por *Los cipreses creen en Dios*, de José María Gironella. El salto lo da en 1952 con la creación del Premio Planeta, con una dotación de 40.000 pesetas (240 euros) y que ha llegado a convertirse en el premio literario con mayor dotación económica, 600.000 euros, y una garantía de éxito editorial.

La buena suerte del Premio Planeta le llevó a crear otros muchos, con la convicción de que de esta manera podía acceder a más autores y a más derechos de obras. Así creó los premios Espejo de España, Ateneo de Sevilla, Azorín de novela y en 1996 el Premio Fernando Lara de novela. Este premio, que lo entrega la Fundación José Manuel Lara, lleva el nombre de su hijo y entonces mano derecha, que falleció en 1995 en un accidente de tráfico.

El Grupo Plantea se fue expandiendo durante los años 80 con la sucesiva adquisición de distintas editoriales que, pese a tener un buen catálogo de autores y obras, tenían problemas de gestión. Así, en 1982 compró Seix Barral y Ariel; a finales de los 80, Crítica y Destino, o en 1991



Espasa Calpe. En Latinoamérica adquirió distintas editoriales y, a través de Planeta, controla editoriales en Argentina, México, Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Uruguay, Venezuela y Perú. También compró la red de librerías La Casa del Libro y lleva décadas introducido en el mercado de los coleccionables a través de Planeta-De Agostini.

Actualmente, Planeta es un grupo multinacional de la edición de libros y su última incursión internacional ha sido la compra en 2008 de Editis, el segundo grupo editorial francés. Pese a sus casi 60 años de historia, su incursión en los medios de comunicación es muy reciente, y arranca con su entrada en el capital de *La Razón*.

### **2.3.1. *La Razón*, nacido desde ABC**

El periódico *La Razón* fue lanzado el 5 de noviembre de 1998 como un proyecto personal de Luis María Anson y con la participación mayoritaria en el capital del Grupo Zeta. Anson había sido despedido de *ABC* el 13 de junio de 1997, después de haber dirigido este periódico durante más de 14 años, debido a su enfrentamiento con el dueño de la editora del periódico, Guillermo Luca de Tena. *“Luis María Anson acababa de abandonar ABC tras un periodo de tensión y discrepancias con Guillermo Luca de Tena y se había convertido en el hombre de Emilio Azcárraga, alias El Tigre, en España. Su proyecto de fundar un gran grupo multimedia como extensión europea de Televisa quedaría truncando por la muerte del magnate mexicano”*.<sup>8</sup>

Desde que dejó la veterana cabecera, su obsesión era fundar otro periódico para hacer directa competencia al *ABC*. El primer paso fue fichar por Televisa, la televisión mexicana de Emilio Azcárraga, de la que se convirtió en máximo representante en España. Sin embargo todo el

---

<sup>8</sup> RAMÍREZ, Pedro J. *El desquite. Los años de Aznar 1996-2000*. Madrid. La Esfera de los libros. 2004. Pág. 111.

proyecto quedaría en nada con la muerte del presidente de Televisa y su sustitución por su hijo Emilio Azcárraga Jean, que tenía unas planes menos ambiciosos.

El Grupo Zeta tenía entre manos un nuevo intento de lanzar un periódico en Madrid y se integran los dos proyectos, el de Luis María Anson –fundamentado en una especie de periodismo de autor, en el que su forma de entender la vida impregna todo el periódico– y del Grupo Zeta, de Antonio Asensio Pizarro.

Los enfrentamientos entre las dos partes no tardaron en llegar. El periódico pasó unos primeros años muy difíciles con continuas y abultadas pérdidas. A la mala situación económica se unía la esquizofrenia de los socios. Los medios de comunicación del Grupo Zeta, fundamentalmente *El Periódico de Catalunya*, han defendido ideas progresistas y se han alineado en múltiples ocasiones con los planteamientos del PSOE. En cambio, Anson está en las antípodas de esos planteamientos. De hecho, él mismo reconoció en la revista *Tiempo* (Grupo Z) que había colaborado todo lo que había podido para que Felipe González y el PSOE dejaran el Gobierno.

*“Nos reuníamos, generalmente, en mi despacho (el de director de ABC), el director de El Independiente, Pablo Sebastián; José Luis Gutiérrez, de Diario 16, el director general de Antena 3 Radio era Manuel Martín Ferrand; el de informativos de Antena 3 Radio, que era Antonio Herrero; el director de El Mundo, Pedro J. Ramírez. No fue una batalla sin víctimas. En el esfuerzo por derribar a González, González se defendió bien”*<sup>9</sup>. Todo este grupo sería bautizado por José García Abad, director de la revista *El Siglo*, como ‘el sindicato del crimen’.

Con ese bagaje era difícil de esperar que Anson y Antonio Asensio se entendieran y así fue. Esta asociación terminó con el Grupo Zeta vendiendo sus acciones y entrando Planeta en el capital de *La Razón*. Las

---

<sup>9</sup> BELLOCH, Santiago. Entrevista a Luis María Anson. Revista *Tiempo de Hoy*. Barcelona. Nº del 16-23 de febrero de 1998.

sucesivas ampliaciones de capital para cubrir las pérdidas fueron dando la mayoría a Planeta hasta convertirlo en una empresa de su Grupo. *La Razón* alcanzó los 100.000 ejemplares de difusión en el año 2000 y ocho años después se colocaba cerca de los 155.000.<sup>10</sup>

Audiovisual Española 2000, sociedad editora de *La Razón*, aparece en la memoria de Planeta como una sociedad del Grupo desde 2001. Hasta ese momento, las incursiones de Planeta en los medios de comunicación eran residuales en radio, a través de *Radio España* y *Top Radio*, y una participación del 10% en *Telecinco* que habían comprado a Prensa Española y que no le permitía hacer nada en la cadena, controlada por Silvio Berlusconi. Posteriormente se desprendería de dicha participación.

El 16 de noviembre de 2003 se celebraron las elecciones catalanas que llevarían a Pasqual Maragall a la presidencia de la Generalitat gracias a un pacto entre el PSC-PSOE, Esquerra Republicana e Iniciativa per Catalunya els Verds. A este cambio de escenario en Cataluña, donde tiene la sede Planeta, se uniría la pérdida de las elecciones generales del 14 de marzo de 2004 por parte del PP y en favor del PSOE.

Los cambios electorales suelen tener consecuencias sobre los medios de comunicación. En Cataluña, el gobierno tripartito liderado por Maragall, lanzó una operación de salvamento del diario en catalán *Avui* que terminó en que Planeta y Godó adquirieran cada uno un 40% del capital.

Si dentro de *La Razón* había habido dificultades ideológicas de convivencia entre Asensio y Anson, la entrada de Planeta en el *Avui*, un periódico abiertamente republicano y simpatizante del independentismo catalán, se convirtió en caballo de batalla entre Anson y Lara. En esta ocasión ganó el editor y perdió el director del periódico.

---

<sup>10</sup> ANEXO N° I. Datos de difusión del OJD de 2007.

A lo largo de 2005, y en distintas fases, Anson fue desvinculándose de *La Razón*, hasta que el 15 de febrero de 2006 le manda una carta a José Manuel Lara, que hace llegar a todos los medios de comunicación, en la que muestra su desacuerdo con la política de Planeta y se agarra a la entrada en el *Avui* como principal elemento de ese distanciamiento. En esa carta le decía a Lara: *“compraste el Avui sin consultarme, creándome un grave problema de conciencia. Compartir propietario (...) supuso para mí una contradicción insalvable, (...) no te reproché nada, ni te lo reprocho ahora, porque conozco las presiones políticas a las que estás sometido”*<sup>11</sup>.

Para esas fechas Anson trabajaba ya en el Grupo Intereconomía, aunque mantenía su columna Canela Fina en *La Razón*, lo que constituía prácticamente su única vinculación con Planeta. También terminaría mal con el Grupo Intereconomía, controlado por el ex diputado del PP Julio Ariza. Tiempo después, en 2007, lanza el periódico por internet *elimparcial.es*.

### **2.3.2. Antena 3 Televisión y Onda Cero, el salto de la familia Lara a los medios**

De la mano de *La Razón*, la familia Lara da el gran salto en los medios de comunicación cuando el 30 de abril de 2003 Telefónica hace público que vende el 25,1% de *Antena 3 Televisión* a Planeta por 364 millones. Con esta operación, Planeta entraba de lleno en una de las tres grandes cadenas de televisión (*TVE 1*, *Telecinco* y *Antena 3 Televisión*) y en una de las tres grandes cadenas de radio, *Onda Cero*, filial de la emisora de televisión.

Para hacer frente a la operación, Planeta se asoció de nuevo con los italianos de De Agostini. Posteriormente irían comprando acciones en el

---

<sup>11</sup> Carta enviada por Luis María Anson a José Manuel Lara Bosch el 14 de febrero de 2006 y que fue difundida por gran parte de los medios de comunicación al día siguiente, 15 de febrero.

mercado y sobre todo al Banco Santander, que había heredado las participaciones que en su día tuvieron Banesto y el Central Hispano. Entre los dos socios, en 2008 controlan el 44,6% del capital. Otros accionistas importantes son el grupo editorial alemán Bertelsmann, con el 20% y la inmobiliaria Rayet con casi el 7%.<sup>12</sup>

La venta por parte de Telefónica del 25% de *Antena 3 Televisión* a Planeta fue considerada, en su momento, como un favor político que el Gobierno de Aznar hacía a la familia Lara, que había apoyado al PP al hacerse cargo de *La Razón*. De hecho, el Grupo Vocento mostró su contrariedad con Telefónica ya que consideró que no llegaron a darles acceso a las cuentas de *Antena 3 Televisión* para realizar una oferta.

El pacto entre Planeta y De Agostini llevó a José María Lara Bosch a la presidencia del consejo de administración de *Antena 3 Televisión* y a Mauricio Carlotti, al puesto de consejero delegado, cargo que con anterioridad había tenido en *Telecinco*.

Desde *Antena 3 Televisión*, Planeta ha entrado en la prensa gratuita, con el diario *ADN*, en el que también participan diversos periódicos regionales, y cuya publicidad es comercializada por la emisora de televisión. También adquirió la emisora de radio *Europa FM* y la compañía especializada en publicidad en los cines Movierecord.

### **2.3.3. Expansión internacional en comunicación**

En 2007, Planeta dio la gran sorpresa al adelantarse al Grupo Prisa en la negociación de la compra del 55% del grupo de prensa colombiano Casa Editorial El Tiempo, que era propiedad de la familia Santos. Este grupo posee el periódico de mayor circulación de Colombia, *El Tiempo*, el

---

<sup>12</sup> ANEXO N° II. Pacto parasocial sobre Antena 3 de Televisión depositado por el Grupo Planeta de Agostini en la CNMV el 19 de febrero de 2008 como Hecho Relevante n° 89474

diario económico *Portafolio*, el diario popular *Hoy*, la revista de información general líder *Cambio* (que en la década de los 90 había sido lanzada por Juan Tomás de Salas, entonces editor de la española *Cambio 16*), así como otras revistas como *Aló* o *Don Juan*. Además adquirió el 40% de la emisora de Bogotá *City TV*. El importe de la operación no se hizo público pero se estimó en 185 millones de dólares.

El acuerdo supone para el Grupo Planeta un paso muy importante en su estrategia de expansión internacional al vincularse como socio de referencia a un grupo de medios líder en su país, de gran tradición, prestigio y proyección como Casa Editorial El Tiempo. Asimismo, para el grupo colombiano el acuerdo significa contar con un socio estratégico que le permitirá consolidar el proyecto a nivel nacional y también internacional.

## 2.4 GRUPO GODÓ

El Grupo Godó, cuyo emblema es el periódico *La Vanguardia*, editado en Barcelona, es una muestra más de la vinculación entre medios de comunicación e ideas políticas. *La Vanguardia* fue fundada el 1 de febrero de 1881 por los hermanos Carlos (1834-1897) y Bartolomé Godó Pié (1837-1894) como órgano de expresión de una facción del Partido Liberal de Barcelona que aspiraba a la alcaldía del ayuntamiento de la ciudad. *La Vanguardia* nació como un “diario político de avisos y noticias”, según su propia definición.

El 31 de diciembre de 1887, *La Vanguardia* dejó de publicarse como órgano oficial del Partido Constitucional de Práxedes Mateo Sagasta y el 1 de enero de 1888, el primer día de la Exposición Universal de Barcelona, salió con nuevo formato y ya como diario independiente.

A los hermanos fundadores les sustituiría al frente del periódico Ramón Godó Lallana (1864-1931), hijo de Carlos Godó Pié y Antonia Lallana. Ramón Godó combinó su faceta de empresario y editor con la de político y bajo su mandato se produjo el auge y expansión del periódico desde todos los puntos de vista. Alfonso XIII le concedería el título de Conde de Godó. Ramón Godó era cojo, con problemas de sordera y casi tuerto. A pesar de esas dificultades, era considerado como un hombre con una inteligencia y talento financiero especiales.

A Ramón Godó le sucedería su hijo Carlos Godó Valls (1899-1987), quien estuvo al frente del mismo en las etapas más convulsas de la Guerra Civil y la dictadura de Franco. Con Carlos Godó, *La Vanguardia* se transforma en grupo de comunicación, al convertirse en editor de revistas, crear una editorial y establecerse como una empresa dedicada a la impresión no sólo del periódico. En la puesta en marcha de estas iniciativas, jugaría un papel relevante Javier Godó Muntañana, su sucesor y actual presidente del Grupo Godó. El posicionamiento político de *La*

*Vanguardia* queda definido en la frase: “No hay que ser del Gobierno, pero hay que coincidir con el Gobierno”<sup>13</sup>.

#### **2.4.1. La Vanguardia, el diario de la burguesía catalana**

En esos momentos de finales del siglo XIX, en Cataluña hay claras afirmaciones de su propia identidad tanto en lo cultural como en lo económico y político. En aquellos años se producen movimientos como la *Renaixença*, bases para la constitución regional catalana de 1892.

En sus primeros años, *La Vanguardia* tenía como gran competidor al decano de la prensa española, el *Diario de Barcelona*, conocido popularmente como ‘Brusi’, que era el apellido de los propietarios. Joan Mañé y Flaquer, que dirigió el periódico durante 40 años, fue clave para que el *Diario de Barcelona* fuera el líder durante todo el XIX. Poco antes de *La Vanguardia* había nacido *El Correo Catalán* (1876) y, posteriormente, *El Noticiero Universal* (1888).

A finales del XIX, vería la luz *La Veu de Catalunya*, aparecido en 1899, que era el órgano de prensa de la Lliga Regionalista. Mientras este periódico estaba muy centrado en el apoyo y difusión del catalanismo, especialmente representado por Enric Prat de la Riba, que fue su director, y Francesc Cambó, *La Vanguardia* tomó un rumbo cultural más ancho de miras en el que participaban artistas y literatos como Santiago Rusiñol, Eugenio d’Ors o Josep Pla.

A principios del siglo XX, bajo la dirección de Modesto Sánchez Ortiz (1887-1901), periodista andaluz que había sido recomendado a Carlos Godó por Mateo Sagasta, y asesorado por el catalán Josep Sardà, *La Vanguardia* se haría con la primacía en difusión entre los periódicos catalanes. Este salto sería redondeado con la llegada a la dirección del

---

<sup>13</sup> MOLINA, Vis. *Los Godó: Vida y Leyenda*. Barcelona. Editorial Martínez Roca. 2005. Pág. 156.



periódico del mallorquín Miquel del Sants Oliver (1916-1920), que arrastró a *La Vanguardia* a prestigiosos colaboradores del *Diario de Barcelona*.

*“El tándem formado por Sánchez Ortiz, director, y Sardà, asesor, fue providencial para la renovación de La Vanguardia a comienzos del siglo XX, renovación que supuso el despegue sostenido de este diario. Sardà fue el colaborador más experto de Sánchez Ortiz en la tarea de convertir La Vanguardia en un diario moderno, informativo, comercial, que años después se convertiría en la primera potencia periodística de Cataluña y la más influyente en España”<sup>14</sup>.*

*La Vanguardia*, bajo la dirección de Miquel dels Sants, sería el primer periódico español en enviar corresponsales a las principales ciudades de los bandos que participaron en la I Guerra Mundial, concretamente a París y Berlín, lo que supuso un éxito importante para el diario e incrementó su prestigio, llegando a ser líder en Cataluña, con una difusión de 80.000 ejemplares.

El siguiente director sería el que había sido corresponsal en París durante la Guerra, Agustí Calvet, ‘Gaziel’. Bajo su dirección (1920-1936) *La Vanguardia* se convirtió en el primer periódico de España y uno de los más prestigiosos de Europa.

El 19 de julio de 1936 estalla la Guerra Civil y la Generalitat de Catalunya incautó el periódico. Esto supuso el exilio del director, Gaziel, y el diario de la familia Godó fue convertido sucesivamente en órgano de expresión del Gobierno autónomo de Cataluña, de la República y del Gobierno de Franco en Barcelona. El 26 de enero de 1939 las tropas del General Franco tomaron Barcelona. En el número de *La Vanguardia* del día siguiente, en la portada y debajo del nombre de los fundadores pone “*Diario al servicio de España y del Generalísimo Franco*”. Esta declaración

---

<sup>14</sup> ANTICH VALERO, Director de *La Vanguardia*, “Aportaciones catalanas al periodismo en castellano”, ponencia del II Congreso Internacional de la Lengua Española, Valladolid 2001. Disponible en: <http://www.congresosdelalengua.es/valladolid/default.htm>

sustituía a la que pusieron bajo el mando republicano: “*Diario al servicio de la democracia*”.

Al finalizar la Guerra Civil, la familia Godó recuperó la propiedad de *La Vanguardia* pero no pudo influir en la línea editorial. De hecho no le fue posible evitar que cambiaran la cabecera, que sería ‘*La Vanguardia Española*’, y tuvo que asumir que el Gobierno de Franco impusiera a Luis Martínez de Galinsoga como director, quien se declaró enemigo de Cataluña y de todo lo catalán.

Galinsoga estuvo al frente del periódico hasta 1960, cuando dejó el puesto, también por orden de Franco, pero después de fuertes presiones de los Godó y de protestas ciudadanas en Barcelona en contra de él. En julio de 1959, Galinsoga asistió a una misa en la iglesia de Sant Ildefons. Al salir protestó airadamente, debido a que la homilía había sido pronunciada en catalán, y gritó: “*Todos los catalanes son una mierda*”.<sup>15</sup>

Esta situación trascendió y provocó fuertes protestas en la sociedad catalana, hasta el extremo que un grupo de jóvenes católicos denominado ‘Cristians Catalans’, liderados por Jordi Pujol, que sería presidente de la Generalitat con la democracia, organizó una campaña contra *La Vanguardia*. Esta campaña provocó que 20.000 suscriptores del periódico se dieran de baja.<sup>16</sup>

El periódico, que no recuperó su nombre fundacional hasta el 11 de agosto de 1978, había ido pasando de generación en generación y cada uno dejó su impronta, hasta el actual editor, Javier Godó Muntañana, que constituye la cuarta generación de la familia Godó que de manera ininterrumpida ha ido pasando de padres a hijos un grupo de comunicación que inicialmente tenía como único medio *La Vanguardia*.

---

<sup>15</sup> JIMÉNEZ, Roger. “El Caso Galinsoga”, Crónica histórica, en *El Mundo*, Madrid, de 22 de septiembre de 2008.

<sup>16</sup> HUERTAS CLAVERÍA, J. M<sup>a</sup>. *Una historia de La Vanguardia*. Barcelona. Angle Editorial. 2006.

### 2.4.2. Otros periódicos del Grupo Godó

La familia Godó ha demostrado habilidad para entrar incluso en el capital de los periódicos competidores cuando estos pasaban dificultades. Así, resulta que el *Diario de Barcelona*, que había sido uno de sus grandes rivales, pasó a integrar el Grupo Godó durante el franquismo. Posteriormente, en 2004 volvieron a repetir la jugada, aunque las razones seguramente serían distintas.

Así, en 2008, el Grupo Godó es el propietario de *La Vanguardia* y además tiene el 40% del *Avui*, periódico diario editado en catalán y de tendencia política próxima al independentismo catalán, posición que no defiende *La Vanguardia*. Esta toma de participación se produjo en 2004, cuando las enormes dificultades financieras por las que atravesaba el *Avui* llevaron a una operación de salvamento diseñada desde la propia Generalitat de Catalunya, propietaria de un 20%, mientras que el 40% restante está en manos del Grupo Planeta.

Por tanto, la familia Godó participa en dos de los tres diarios de información general que se imprimen en Barcelona (el tercero es *El Periódico de Catalunya*) y que no son ediciones de periódicos cuya central está en Madrid. El *Avui* fue fundado en 1976, era el primer diario íntegramente en catalán en la historia y actualmente cuenta con una difusión de casi 30.000 ejemplares diarios. La difusión de *La Vanguardia* es de 210.000 ejemplares y la de *El Periódico de Catalunya*, su gran competidor, de 178.000 copias de media diaria<sup>17</sup>.

Además de esta participación, el Grupo Godó es el dueño de *El Mundo Deportivo*. Fundado en 1906, es el periódico deportivo decano de España. Actualmente es el cuarto de España en difusión, con alrededor de 100.000 ejemplares.

---

<sup>17</sup> Fuente: Datos de OJD referentes a Julio 2006-Junio 2007.

### 2.4.3. Idas y vueltas en el mundo audiovisual

El Grupo Godó ha tenido un papel clave en el desarrollo de la radio y la televisión privadas en España. Fue el propietario de la cadena *Antena 3 Radio* y de *Antena 3 Televisión* hasta que en 1992 decidió vender la primera al Grupo Prisa y la segunda al Grupo Zeta. Ambos grupos de comunicación eran sus grandes enemigos en prensa en Barcelona, el primero con la edición catalana de *El País* y el segundo, con *El Periódico de Catalunya*.

La decisión de vender fue para evitar que las necesidades financieras de la televisión se llevaran por delante todo el Grupo Godó, por lo que la familia consideró prioritario vender los nuevos negocios y salvaguardar *La Vanguardia*, el centro del Grupo.

La familia Godó era la propietaria de *Antena 3 Radio*, de la que formaba también parte *M 80*, y sin embargo apenas si ejercía influencia. Los periodistas José María García, Antonio Herrero y Luis Herrero actuaban prácticamente como los propietarios, según ellos mismos han reiterado en sucesivos testimonios.

El acuerdo de entonces con el Grupo Prisa para el negocio de radio - descrito en el capítulo de Prisa- les llevaría a la posición actual, que les permite tener el 20% de Unión Radio, grupo de radio líder en España y con fuerte presencia en Latinoamérica. Su participación en esta compañía se limita prácticamente al capital, ya que la gestión la desarrolla íntegramente Prisa, como accionista mayoritario y de control.

Desde *Antena 3 Radio*, el Grupo Godó se presentó al concurso de las tres licencias de televisión que concedió el Gobierno de Felipe González en 1989. Los primeros años de la cadena de televisión fueron muy difíciles. Manuel Martín Ferrand, director general de *Antena 3 Televisión*, trató de trasladar el éxito que previamente habían tenido en radio, incluso utilizando a los mismos presentadores. El experimento fue un sonoro fracaso de

audiencias y económico, y el 17 de junio de 1992, Antonio Asensio sustituía a Javier Godó como presidente de *Antena 3 Televisión*.

Estas iniciativas supusieron un frenazo en seco a la oportunidad del Grupo Godó de pasar de ser un grupo de comunicación regional a un grupo nacional. Aparte de su participación en Unión Radio, Godó es propietario de las cadenas de radio *RAC 1* y *RAC 105*, que operan exclusivamente en Cataluña, la primera como generalista y la segunda como musical. En televisión cuenta con la emisora *8TV*, creada en 2001 en Barcelona y ya con cobertura en las cuatro provincias.

## 2.5. GRUPO ZETA

El Grupo Zeta nace con la democracia, cuando Antonio Asensio Pizarro (1947-2001), que contaba con 28 años, funda en Barcelona el 1 de marzo de 1976, junto con un grupo de amigos, la empresa Ediciones Z con el objetivo de publicar revistas. Entre esos amigos estaban Francisco Matosas, al que Asensio había conocido en la mili en Canarias, Jerónimo Tarrés y José Ilario. El capital social era de 500.000 pesetas (3.000 euros), de los que Asensio puso el 60% y Tarrés e Ilario un 20% cada uno. Mientras que Asensio y Tarrés desembolsaron dinero en efectivo, Ilario aportó las cabeceras de las publicaciones *Liberty*, *Lib*, *Interwiu* (luego cambiaría a *Interviú*) y *O.K.*, que fueron valoradas en 600 euros.

El nombre de Zeta viene de que en aquellos momentos se proyectaba en los cines de España la película *Z* del director franco-griego Costa Gavras, y se identificaba con la lucha por la libertad.

El Grupo Zeta cosechó un éxito indiscutible, fundamentalmente con tres publicaciones, las revistas *Interviú* y *Tiempo* y *El Periódico de Catalunya*. Entre medias se metió en múltiples aventuras con escaso éxito por unas u otras razones, si bien hay coincidencia generalizada en que el Grupo Zeta tenía más capacidad de imaginación que de gestión.

Antonio Asensio tuvo siempre una enorme capacidad de buscarse aliados que le apoyaran financieramente en los proyectos que lanzaba. El problema es que esos aliados eran coyunturales y buscaban en Grupo Zeta soporte mediático a sus iniciativas empresariales. Mario Conde y Javier de la Rosa fueron dos de los socios habituales de Zeta y ambos terminaron en la cárcel. Eso sí, políticamente, Antonio Asensio siempre estuvo en opciones progresistas y frecuentemente dio apoyo al PSC y al PSOE.

Entre las aventuras de Antonio Asensio que no cuajaron están el lanzamiento en 1987 del *Diari de Barcelona*, una cabecera del siglo XVIII, que en sus últimos años había pertenecido al Grupo Godó, y que estaba en manos del Ayuntamiento de Barcelona. *El Diari* se publicaba íntegramente en catalán y vio la luz con el apoyo económico del Ayuntamiento y la Diputación de Barcelona, así como de la Organización Nacional de Ciegos de España (ONCE). Apenas si duró tres años en los quioscos. Otro caso distinto es el de *La Gaceta de los Negocios*, periódico económico que puso en marcha en 1989, para lo que contó con el apoyo financiero de Javier de la Rosa, y que vendería a mediados de los 90 a un grupo de accionistas que detrás tenía a la misma CEOE.

Pero la que sin duda constituye la gran aventura fracasada de Antonio Asensio es su incursión en la televisión. Se presentó en 1989 al concurso convocado por el Gobierno para la concesión de licencias de televisión privada. Antonio Asensio se asoció con Rupert Murdoch para presentarse a dicho concurso y, cuando todo el mundo daba por hecho que sería uno de los que obtendría la concesión, debido a sus buenas relaciones con el gobierno socialista, resultó ser el gran perdedor de aquel concurso. Este fracaso fue definido como Asensio como 'nuestro Pearl Harbour'.

Para sorpresa de todos, en 1992 el Grupo Zeta se convirtió el accionista mayoritario y gestor de *Antena 3 Televisión*, de la que Antonio Asensio fue presidente. Esta aventura fue posible gracias a la connivencia del Gobierno de Felipe González, que saldaba la deuda con Asensio de no haberle concedido una de las tres licencias de TV, y al dinero que le pusieron el Banesto de Mario Conde y el Banco Central Hispano (BCH) de José María Amusátegui, que le permitieron comprar al Grupo Godó y otros sus acciones. Banesto le prestaría 14.000 millones de pesetas (84 millones de euros) y el BCH, 17.000 millones de pesetas (102 millones de euros). Además, Banesto tenía un 10% del capital y el BCH, el 25%. Los créditos estaban garantizados por las propias acciones.

Eran los años de la huida hacia delante de Mario Conde. En el telediario de las 9 de la noche se pudo ver cómo Manuel Campo Vidal entrevistaba en directo a Mario Conde para ‘vender’ la macroampliación de capital que tenía abierta en aquel verano de 1993. Los que suscribieron aquella ampliación prácticamente perdieron todo el dinero cuando se supo la realidad, ya que supuso una fuerte caída en Bolsa.

Banesto y el BCH atravesaban serias dificultades debido a la ingente cantidad de créditos morosos que tenían y a la falta de capital. Banesto sería intervenido por el Banco de España y el equipo de Mario Conde destituido el 28 de diciembre de 1993. Esta intervención de Banesto fue la salvación del Central Hispano, ya que el sistema financiero y la economía no habrían aguantado la intervención de dos de los mayores bancos del país. En junio de 1994, el Banco de España colocó a Ángel Corcóstegui, procedente del BBV, como consejero delegado del BCH.

Bajo la gestión de Antonio Asensio *Antena 3 Televisión* alcanzó hitos importantes, como superar en audiencia a *La Primera* de Televisión Española en abril de 1994. Sin embargo, esos éxitos de audiencia no se veían en la cuenta de resultados de la compañía, que tenía pérdidas enormes.

Antonio Asensio fue uno de los primeros en comprender la importancia del fútbol para el negocio de la televisión y se lanzó a la compra de los derechos de retransmisión en televisión de los clubes más importantes, incluso compró el Real Mallorca, asumiendo unos compromisos de pago enormes. Esta estrategia chocó con Prisa, que había hecho de la retransmisión del partido de fútbol del domingo en *Canal Plus* su gran argumento para captar abonados al canal de pago. Esta confluencia de intereses llevó a que Polanco y Asensio pactaran la creación de Audiovisual Sport para controlar los derechos de retransmisión del fútbol en televisión.



Su aventura televisiva terminó de forma abrupta en 1996 con la llegada del PP al Gobierno. La estrategia de José María Aznar en medios de comunicación pasaba por la creación del mayor grupo multimedia alrededor de Telefónica, probablemente la compañía con mayor caja en aquellos tiempos. Telefónica había creado *Vía Digital*, la plataforma de televisión digital competidora de Sogecable (Prisa) que no acababa de arrancar, entre otras razones por no tener derechos de retransmisión de fútbol. El propio Asensio reconoció en el Congreso de los Diputados las fuertes presiones que recibió del entonces secretario de Estado de Comunicación, Miguel Ángel Rodríguez, para que rompiera con Polanco y se aliara con Telefónica.

Fueron años duros para los medios que no apoyaban al PP, Jesús de Polanco fue objeto de una denuncia en la Audiencia Nacional que casi le lleva a prisión preventiva, y al propio Antonio Asensio le amenazaron con acabar como Mario Conde<sup>18</sup>, en la cárcel. El acoso terminó en julio de 1997 cuando Antonio Asensio vende *Antena 3 Televisión* a Telefónica. La desdicha de Zeta con la TV no terminó ahí. En 2005, vuelve a presentarse a un concurso público, esta vez para la cuarta licencia de televisión analógica. De nuevo el ganador es otro, Mediapro con *laSexta*, y de nuevo con el PSOE en el Gobierno.

### **2.5.1. Entreviú, Tiempo y otras revistas**

El Grupo Zeta nació desde los semanarios. Los primeros productos de Ediciones Z, O.K. y el *Diccionario Político*, tuvieron una corta vida, mientras trabajaban en el que era su gran proyecto, la revista *Entreviú*, que vio la luz en mayo de 1976, el mismo mes en que nació *El País*. Este semanario fue una ruptura, una apuesta transgresora, con una mezcla de política y sexo, tremendamente llamativa para una sociedad que vivía en los días de la voladura controlada del franquismo y daba

---

<sup>18</sup> Ibidem. Nota 8.

sus primeros tímidos pasos hacia la democracia. José Ilario plantea una revista que es una superposición de “*escándalos de la época, sangre en lata, mujeres y artículos de firmas reconocidas y de cierta consistencia*”<sup>19</sup>. Ese cóctel hacía compatible que en el mismo número estuvieran Sara Montiel o Marta Sánchez al desnudo con artículos de Antonio Gala o Fernando Fernán Gómez.

Los temas del primer número eran: “*Un juez contra la corrupción*”; “*Montejurra: Estábamos allí*”; “*Las Vegas: mujeres, mafia y dinero*” o “*La rebelión de los homosexuales*”. De ese primer número se vendieron en los quioscos más de 100.000 ejemplares y en el número 16 alcanzó la cifra de un millón de ejemplares, algo que aún hoy parece imposible, cuando colocó en portada a Pepa Flores, Marisol, pero desnuda.

El éxito de *Interviú* y *El Periódico*, lanzado en 1978, llevó a Asensio a meterse en mayo de 1982 en otra aventura editorial, el semanario de información general *Tiempo*. Esta era una iniciativa especialmente complicada dada la fuerza que tenía en aquellos momentos *Cambio 16*, una publicación de referencia durante la transición. A los dos años, *Tiempo* era la revista líder del sector, posición que mantiene en la actualidad.

No obstante, la continua expansión de contenidos de los periódicos de información general, con la publicación de múltiples suplementos diarios y de fin de semana ha ido dejando escaso hueco a los semanarios de información general. A la vez, algunos de los atractivos de la revista *Interviú* perdieron sentido, ya que contenidos como los desnudos femeninos cuentan ya con múltiples soportes que pueden atraer más la atención a los potenciales consumidores.

El Grupo Zeta lanzó, el mismo año que *Tiempo*, la revista *Viajar* y, en sus más de 30 años de existencia, ha lanzado y cerrado varias revistas,

---

<sup>19</sup>MIRÓ, Santiago. Zeta. El imperio del zorro. Barcelona. Ediciones Vosa. 1997. Pág.14.

como *Panorama*, en la que realizó una apuesta económica muy fuerte. Actualmente cuenta con tres semanarios y 17 revistas mensuales, además de editar 29 publicaciones de encargo de empresas, entre las que destaca *Ronda Iberia*, de la compañía aérea, nacida en 1981.

### **2.5.2. El Periódico de Cataluña, desde la izquierda**

Dos años después de nacer Ediciones Z, en 1978 lanza su segundo gran acierto editorial, y el que hoy constituye el pulmón del Grupo Zeta: *El Periódico de Cataluña*, la primera incursión en la prensa diaria. El primer número de *El Periódico* salió el 26 de octubre de 1978, apenas un mes antes de que se aprobara la Constitución que sustenta el sistema democrático español. Salió simultáneamente en Barcelona y Madrid, como *El Periódico de Cataluña* y *El Periódico de Madrid*. La edición madrileña no duró siete meses, ya que el proyecto estaba pensado para compartir gran parte de los contenidos, algo que en la práctica resultó ser imposible por la deficitaria tecnología del momento.

Para dirigir el diario, Asensio fichó a Antonio Franco, probablemente el gran artífice del éxito del rotativo barcelonés. *El Periódico* es hoy uno de los diarios de referencia en España, es el segundo en difusión (número de ejemplares vendidos) en Cataluña, por detrás de *La Vanguardia*, pero primero en audiencia. Su carácter más popular, es líder indiscutible en las poblaciones que conforman el cinturón industrial de Cataluña, hace que cada ejemplar tenga un mayor número de lectores.

*El Periódico de Cataluña* se ha caracterizado siempre por estar en la vanguardia del diseño y de los contenidos. Una de sus apuestas más importantes fue cuando en 1997 lanza al quiosco la edición en catalán. Desde entonces, se puede comprar cada día *El Periódico* en catalán, con la cabecera en azul, o en castellano, con la cabecera tradicional en

rojo. De esta manera el diario persigue ir acompañando la progresiva expansión del catalán en la vida diaria de sus ciudadanos.

El 26 de abril de 2006 se produjo un cambio muy relevante en *El Periódico de Cataluña*. Antonio Franco dejaba la dirección del diario y le sustituía Rafael Nadal. Las interpretaciones al cambio han sido diversas. Desde la más simple, que atribuye el movimiento a que Antonio Franco había tenido poco tiempo atrás problemas de corazón, hasta la más política, que asegura que Franco había sido crítico con algunas de las actuaciones del tripartito catalán que acababa de ser reelegido en las elecciones catalanas. El caso es que el nuevo director es hermano de Joaquim Nadal dirigente socialista que fue alcalde de Gerona y que es el conseller de Obras Públicas de la Generalitat y Portavoz del Gobierno.

El relevo se produjo en un contexto político muy concreto: poco más de mes y medio antes de que se celebrara, el 18 de junio, el referéndum para aprobar el nuevo Estatut de Catalunya. El Gobierno tripartito (PSC, Esquerra Republicana e Iniciativa Per Catalunya) se estaba desmoronando como consecuencia de la negociación del nuevo Estatut, que no fue apoyado por Esquerra. El 11 de mayo, se produce la ruptura del tripartito y en noviembre de 2006 vuelve a haber elecciones catalanas que de nuevo gana el tripartito, aunque con menos apoyos. Ciertamente, es difícil no pensar que hubo razones políticas en el relevo de Antonio Franco.

Sobre la base de *El Periódico de Cataluña*, el Grupo Zeta creó un grupo de prensa regional que cuenta con 12 cabeceras que, aunque son independientes, comparten gran parte de la información que produce centralizadamente el rotativo en Barcelona. Estas cabeceras son *El Periódico de Aragón*, *El Periódico de Extremadura*, *El Periódico de Alicante*, *El Periòdic d'Andorra*, *La Voz de Asturias*, *Mediterráneo* (Castellón), *El Adelanto de Salamanca*, *Diario Córdoba* y *Ciudad de Alcoy*. Además, edita los deportivos *Sport* y *Equipo*.

Además, el Grupo Zeta cuenta con una participación del 20% del diario gratuito *20 Minutos*, operación que cerró en 2004 cuando se asoció con el grupo noruego multimedia Schibstedd, propietario del resto del capital del gratuito.

El Grupo Zeta es dueño también de Ediciones B, que entre su catálogo cuenta con la mayor parte de los cómics españoles, como *Mortadelo y Filemón*, de varias emisoras de radio y ha desarrollado Zeta multimedia, que elabora software educativo y de ocio, o ISO, dedicada al márketing deportivo.

### **2.5.3. Un Grupo en proceso de venta/reestructuración**

Antonio Asensio Pizarro entró en el negocio de las artes gráficas a los 18 años, cuando murió su padre, Carmelo Asensio, nombre que el 3 de noviembre de 2000 daría a la planta de impresión que construyó en Parets del Vallès (Barcelona), una de las más modernas y avanzadas tecnológicamente de Europa, a cuya inauguración asistió el Rey. Carmelo Asensio tenía un pequeño taller de artes gráficas. Esa inauguración fue el último acto público de Antonio Asensio, que falleció el 20 de abril de 2001, con apenas 53 años, víctima de un tumor cerebral.

Antonio Asensio se casó con la francesa Chantal Mosbah y del matrimonio nacieron Ingrid –que se casaría con el futbolista Fernando Sanz, hijo del ex presidente del Real Madrid Lorenzo Sanz, actual propietario del Málaga Club de Fútbol-, Jérica y Antonio.

La historia se repetía, Antonio Asensio Pizarro había perdido a su padre con 18 años y él dejaba huérfano a su hijo, Antonio Asensio Mosbah, con 19 años. Durante unos años, la vieja guardia del Grupo Zeta, encabezada por Francisco Matosas, siguió moviendo los hilos del

Grupo, mientras Asensio Mosbah ocupaba la vicepresidencia. José Sanclemente, que durante años había sido el hombre fuerte de Zeta, fue destituido del cargo de consejero delegado. Le sustituyó Jesús Castillo, un gestor de prestigio crecido en Prisa. Duró dos años en el puesto.

En septiembre de 2006, Antonio Asensio Mosbah, asume la presidencia del Grupo Zeta y crea un comité de gestión, integrado por 10 personas y encabezado por él mismo, que lleva los negocios del Grupo. Este comité tenía como principal misión la búsqueda de un socio para el Grupo.

Asensio Mosbah parecía decidido a emprender su propio proyecto personal, enfocado al sector audiovisual y a las nuevas tecnologías. El caso es que Société Générale tenía el mandato de la búsqueda de un inversor que adquiriera el 30% del capital, pero en el proceso de negociación se produjeron ofertas por el 100% del capital. Los dos grupos que mostraron más interés en Grupo Zeta fueron Mediapro, accionista principal de *laSexta*, que quiere comprar la totalidad del capital, y el grupo de empresas de Alfonso Gallardo, un empresario extremeño que ha hecho una enorme fortuna arrancando como chatarrero.

Las dos opciones son muy cercanas al PSOE, pero con sensibilidades y matices claramente diferentes. Los dueños de Mediapro, empezando por Jaume Roures, son catalanes y muy próximos al PSC, pero también tienen excelentes contactos con el actual presidente del Gobierno y con su ministra estrella, Carme Chac  n. La ministra, primero de Vivienda y posteriormente de Defensa, está casada con Miguel Barroso, amigo personal de varios de los accionistas de Mediapro y *laSexta*, y directivo en España de Young & Rubican, compa  a filial de la multinacional británica WPP, propietaria de un 20% de Imagina, sociedad cabecera de Mediapro y Globomedia. Cuando se adjudicó *laSexta*, Barroso era el Secretario de Estado de Comunicación

de José Luis Rodríguez Zapatero, con quien mantiene una estrecha relación personal.

En cambio, el multimillonario Alfonso Gallardo tiene sus simpatías en el PSOE, con claras vinculaciones con Felipe González y Juan Carlos Rodríguez Ibarra. Gallardo no tiene hijos y su heredero es su sobrino Francisco Fuentes Gallardo, nada menos que el secretario del PSOE de Extremadura. De dichas vinculaciones hay muchas evidencias. La más reciente fue el 25 de mayo de 2008, cuando en un mitin del PSOE en Badajoz, organizado para celebrar la victoria en las elecciones generales de dos meses antes, Ibarra, ante el propio José Luis Rodríguez Zapatero, señaló: *“Por cierto, el dueño de la refinería (Gallardo), el dueño de la siderúrgica, acaba de comprar el Grupo Zeta catalán y ha comprado dos siderúrgicas en el País Vasco; éste es el cambio de Extremadura: en los años sesenta y setenta mandamos emigrantes y ahora compramos siderúrgicas y grupos de comunicación”*.<sup>20</sup>

Pese a todo, Rodríguez Ibarra en una especie de biografía asegura: *“Me he visto obligado a aclarar al presidente Montilla que no tengo nada que ver con Gallardo, por razones de pura ley y por razones de ética. Quines le acusan de conseguir lo que tiene gracias a la Junta, no lo conocen”*<sup>21</sup>.

Dichas declaraciones originaron que Grupo Zeta desmintiera que estuviera cerrada la operación, aunque días después, el 3 de junio, las dos partes firmaron un preacuerdo que concretarán en los próximos meses, tras los pertinentes análisis de cuentas.

Alfonso Gallardo es considerado por algunos como una avanzadilla de Prisa, quien en 2008 no podría hacer frente a la compra del Grupo Zeta debido al enorme esfuerzo económico que había tenido que hacer

---

<sup>20</sup> Declaraciones recogidas y difundidas por la Agencia *Europa Press* el 25 de mayo de 2008.

<sup>21</sup> RODRIGUEZ IBARRA, Juan Carlos. *Rompiendo cristales. Treinta años de vida política*. Planeta. Barcelona, 2008. Pág. 272.

con la OPA que lanzó sobre Sogecable. Esta compra elevó el endeudamiento total de Prisa a alrededor de 4.500 millones de euros. Posteriormente, para reducir el endeudamiento, a finales de mayo de 2008, efectuó la venta de tres edificios –la sede central de Prisa en la Gran Vía de Madrid, la de *El País* en Madrid, y la de la *Ser* en Barcelona–, operación con la que obtuvieron unos ingresos de 315 millones de euros.

Las vinculaciones de Gallardo con Prisa están claras, no en vano ha apoyado al grupo de la familia Polanco comprándole los periódicos andaluces, justo un año antes del acuerdo con el Grupo Zeta, por 19 millones de euros. Gallardo es nuevo en este negocio y, en la práctica, Prisa sigue tutelando *El Correo de Andalucía*, el *Diario de Jaén* y el *Odiel* de Huelva, pese a haberlos vendido.

Sin embargo, después de alcanzar un acuerdo entre el Grupo Zeta y Alfonso Gallardo para estudiar las cuentas y hacer una oferta en firme, ambas partes rompieron las negociaciones y de un proceso de venta se pasó a un expediente de regulación de empleo. Dicho expediente fue aprobado por los sindicatos en febrero de 2009 y supondrá la salida de 442 empleados del Grupo Zeta repartidos en 26 de sus empresas, lo que supone alrededor del 25% de la plantilla.



## 2.6. GRUPO MOLL

El Grupo Prensa Ibérica nace en diciembre de 1978 cuando el abogado Francisco Javier Moll de Miguel compra a uno de los clientes de su despacho la Editorial Prensa Canaria, editora de los diarios *La Provincia* y del *Diario de Las Palmas*, cabeceras que se fusionarían en una sola en el año 2000. El comprador era un joven de 28 años y el vendedor un matrimonio mayor sin descendencia.

El salto se produce en 1984 cuando, tras la llegada del PSOE al Gobierno, se produce la subasta de los periódicos que integraban los Medios de Comunicación Social del Estado. En ese proceso, Javier Moll adquirió *La Nueva España* (Asturias) por 531 millones de pesetas (3,12 millones de euros), *Levante* (Valencia), por 498 millones de pesetas (3 millones de euros), e *Información* (Alicante), por 621,2 millones de pesetas (3,73 millones de euros). En ese momento se constituye Prensa Ibérica “*un grupo familiar de empresas regionales de comunicación*”, como se denomina a sí mismo. Dos años después, en 1986, adquiere el *Faro de Vigo*, uno de los periódicos más antiguos de España, fundado en 1853.

En 1988 inicia una nueva estrategia, consistente en el lanzamiento de nuevos diarios bajo la marca *La Opinión*. El primero sería en Murcia en ese año, y dos después lanza *La Opinión de Zamora* que, al año siguiente, absorbe a *El Correo de Zamora*.

En 1991 decide entrar en las Islas Baleares y adquiere el *Diario de Ibiza*, fundado en 1893, y un año después compra el *Diario de Mallorca*. Desde las islas da el salto a Cataluña, con la adquisición en 1996 del *Diari de Girona*, publicado íntegramente en catalán.

A finales del siglo XX, entra en Andalucía con la creación en 1999 de *La Opinión de Málaga* y completa su expansión en dos mercados en los

que empezó su actividad. Así, lanza *La Opinión de Tenerife* y *La Opinión de La Coruña* en el año 2000. La última cabecera que crea es *La Opinión de Granada*, en 2003, y la última que adquiere es *Regió7*, un periódico comarcal en catalán de la Cataluña central. Los diarios de Prensa Ibérica tienen una audiencia conjunta de 1.880.000 lectores, con una venta media diaria de unos 320.000 ejemplares<sup>22</sup>.

Además, es propietario del periódico deportivo levantino *Superdeporte* y posee el 15% del sevillano *Estadio Deportivo*. También es copropietario, al 50% con Grupo Godó, del suplemento *Magazine*, que distribuye los domingos con sus periódicos, y de los semanarios *El Boletín* de empresas, de Valencia, y del semanario en alemán *Mallorca Zeitung*.

Además de Prensa Ibérica, el Grupo Moll posee dos editoriales de libros, Alba Editorial y Allison & Busby, un grupo pequeño de emisoras de radio, explotadas por terceros, y varias emisoras locales de televisión, normalmente vinculadas a algunos de los periódicos del Grupo.

<b>Los periódicos del Grupo Moll</b>		
<b>DIARIO</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>COMPRA (C) O LANZAMIENTO</b>
LA PROVINCIA-DIARIO DE LAS PALMAS	Las Palmas	1978 (C)
LA NUEVA ESPAÑA	Asturias	1984 (C)
LEVANTE-EMV	Valencia	1984 (C)
INFORMACIÓN	Alicante	1984 (C)
FARO DE VIGO	Pontevedra	1986 (C)
LA OPINIÓN DE MURCIA	Murcia	1988
LA OPINIÓN-EL CORREO DE ZAMORA	Zamora	1990
DIARIO DE IBIZA	Baleares	1991 (C)
DIARIO DE MALLORCA	Baleares	1992 (C)
DIARI DE GIRONA	Gerona	1996 (C)
LA OPINIÓN DE MÁLAGA	Málaga	1999
LA OPINIÓN A CORUÑA	La Coruña	2000
LA OPINIÓN DE TENERIFE	S.C.Tenerife	2000
SUPER DEPORTE	Valencia	2003
LA OPINIÓN DE GRANADA	Granada	2003
REGIO 7	Barcelona	2006 (C)

<sup>22</sup> ANEXO N° III. Audiencia general de medios en España 2008. Fuente: EGM.

## 2.7. GRUPO JOLY

El Grupo Joly fue fundado por Federico Joly Velasco en 1867 con el lanzamiento del *Diario de Cádiz*, un periódico que siempre ha sido líder en esta provincia y una referencia del periodismo andaluz. Tardaría más de un siglo en expandirse, con la creación en 1984 del *Diario de Jerez* y, cinco años después, Europa Sur.

En 1999, inicia una fuerte expansión que persigue convertir al Grupo en el líder de la información en Andalucía, título que ostentaba el ABC de Sevilla. En ese año lanza *Diario de Sevilla* e inicia la apertura de prácticamente un diario por año en las diferentes provincias. En noviembre de 2000, lanza el *Día de Córdoba*; en 2002, adquiere *Huelva Información* a Vocento; en 2003, lanza *Granada Hoy*; en 2004, *Málaga Hoy*, y, en 2007, *Almería Actualidad*. Por tanto, únicamente no tienen diario en la provincia de Jaén.

Este conjunto de cabeceras cuenta con una audiencia de alrededor del medio millón de lectores, con una situación dispar. *Diario de Cádiz* casi suma la mitad de esos lectores y es el líder de la provincia. *Diario de Sevilla* es el segundo de esta provincia y los otros tienen una difusión muy inferior. Además, Joly es accionista de la sociedad editora de *ADN*, diario gratuito promovido por el Grupo Planeta y en el que participan varios periódicos regionales.

Los periódicos del Grupo Joly		
DIARIO	PROVINCIA	COMPRA O LANZAMIENTO
DIARIO DE CADIZ	Cádiz	1867
DIARIO DE JEREZ	Cádiz	1984
EUROPA SUR	Cádiz	1989
DIARIO DE SEVILLA	Sevilla	1999
EL DÍA DE CORDOBA	Córdoba	2002
HUELVA INFORMACIÓN	Huelva	2002 (c)
GRANADA HOY	Granada	2003
MALAGA HOY	Málaga	2004
ALMERÍA ACTUALIDAD	Almería	2007

## 2.8. GRUPO VOZ

El Grupo Voz nace en 1882 con la fundación en La Coruña de *La Voz de Galicia* por el periodista y político liberal Juan Fernández Latorre, que será también su primer director. Era un periódico de cuatro páginas. A los cinco años de nacer, ya tenía una sección sobre Madrid en la que contaba lo que pasaba en la capital y a los siete, empieza la que sería una de sus principales características, la multiedición, que consiste en una edición master en La Coruña y otras adaptadas a localidades próximas. En 1907 ya se podía comprar *La Voz de Galicia* en Madrid. En 1912 fallece el fundador Juan Fernández Latorre, cuando el periódico vendía 12.000 ejemplares.

Nada más comenzar la Guerra Civil, el periódico fue tomado por el ejército de Francisco Franco, lo que supuso la lógica parálisis. Tras la contienda, Emilio Rey, casado con una hija del fundador y artífice del crecimiento del periódico, fue capaz de mantener y afianzarlo, incluso en circunstancias muy negativas. En 1953, abre su primera delegación fuera de La Coruña, concretamente en Ferrol, y en 1965, lanza la edición de Lugo.

En 1962, Santiago Rey Fernández-Latorre, hijo de Emilio, se incorpora como gerente de *La Voz de Galicia*. Posteriormente, fue nombrado consejero delegado. En 1988, sería nombrado presidente, habiendo situado al periódico en una posición de liderazgo absoluto en Galicia, en sustitución de su hermano Emilio, que falleció ese año, y que ocupó este cargo únicamente un año. Él había sustituido a su padre, Emilio Rey Romero, que había muerto en 1987.

En la década de los 90 el Grupo Voz empieza una expansión alocada a nivel nacional de la mano del hijo de Santiago Rey, Emilio Rey Berguer, que en 1994, con apenas 24 años, es nombrado consejero

delegado del Grupo Voz. Su padre tenía en ese momento 56 años, de manera que si decidió darle peso en la gestión fue por su propia voluntad.

La obsesión de Emilio Rey es ampliar los horizontes del Grupo Voz más allá de *La Voz de Galicia* y más allá de esta región. En 1996, empieza a montar una cadena nacional de radio, *Radio Voz*, partiendo de las cinco emisoras que tenía en propiedad y que había mantenido asociadas a *Antena 3 Radio*, compañía que acaba de ser vendida por el Grupo Godó a Prisa. Grupo Voz busca la asociación de otros grupos de prensa locales con licencias de radio y monta una pequeña cadena de radio que resultó ser un fracaso debido, sobre todo, a la escasa cobertura y a los altos costes de producción. El final fue la venta de la cadena a *Onda Cero*, entonces propiedad de Telefónica.

Un año después, Emilio Rey hizo la operación más rentable la compra del *Diario de León* en 1997. Un periódico centenario y líder en difusión en la provincia leonesa. Fue la primera piedra de su expansión fuera de Galicia, ésta bien colocada. Sin embargo, a los 10 años vende el *Diario de León* tras recibir una oferta increíble de 30 millones de euros por parte de Begar, compañía del constructor José Luis Ulibarri.

Pero quizás la gran aventura nacional de Emilio Rey fue la compra de *Diario 16* en subasta pública por 527 millones de pesetas (3,45 millones de euros) en enero de 1998. Reflotar *Diario 16* era una operación que a todo el sector se le antojaba imposible de llevar a cabo. Si lo hubiera conseguido, Emilio Rey hubiera alcanzado el olimpo de la prensa, ya que darle la vuelta a la tendencia bajista de casi 10 años a un periódico es una operación milagrosa. El resultado fue que Grupo Voz perdió una cantidad ingente de dinero (6.000 millones de pesetas, 36 millones de euros, según estimaciones del momento) y mucho prestigio. Realmente era una excentricidad, especialmente para un Grupo ajeno a cómo se mueven los hilos en Madrid.

Esta operación supuso el retorno de Santiago Rey en 2001 a los mandos de la gestión total del Grupo Voz. En los años siguientes se dedicó de manera afanosa a desmontar la expansión que había llevado a cabo su hijo. Vendió *Radio Voz* (mayo de 1999), cerró *Diario 16* (noviembre de 2001) y vendió *Diario de León* (marzo de 2007), para volver a sus cuarteles de invierno de La Coruña. *La Voz de Galicia* vende algo más de 100.000 ejemplares de media diaria de sus 13 ediciones. Es el sexto periódico de España por difusión.

## 2.9. OTROS GRUPOS FAMILIARES

Aparte de los grupos de comunicación señalados anteriormente, en España hay una serie de grupos más pequeños que han ido pasando de generación en generación dentro de la misma familia, cuyo activo principal es uno o varios periódicos. Entre los más destacados están los siguientes:

### 2.9.1. Heraldo de Aragón y la familia Mompeón

El *Heraldo de Aragón*, fundado en Zaragoza el 20 de septiembre de 1895 por Luis Montestruc, que al año siguiente, debido a una enfermedad, se lo vende a su amigo Antonio Motos. Este modernizaría el periódico y se mantendría en la dirección del mismo hasta 1900. En 1909 se convierte se funda la sociedad anónima Heraldo de Aragón, y Antonio Motos es nombrado presidente de la sociedad, cargo que ocuparía hasta su muerte en 1923. En los últimos años, la empresa es dirigida por su sobrino Antonio Mompeón Motos, familia que mantiene el control del periódico hasta la actualidad.<sup>23</sup>

Su nieto Antonio Buned Mompeón sería el director más joven de la prensa, cuando en julio de 1952 asume la dirección del *Heraldo de Aragón* con 21 años, cargo en el que se mantuvo hasta el año 2000. La causa por la que deja el cargo son las desavenencias entre las familias Buned Mompeón y Yarza Mompeón. La primera había mantenido el control de la dirección del periódico y la segunda la gestión. En septiembre de 2000, Pilar Yarza, que en 1991 había sustituido a su hermano Antonio de Yarza Mompeón, ocupaba el cargo de consejera delegada de la sociedad. La división entre las dos ramas de la familia Mompeón se resolvió mediante la salida de los Bruned que venden sus acciones a los Yarza.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Gran Enciclopedia Aragonesa. [www.encyclopedia-aragonesa.com](http://www.encyclopedia-aragonesa.com).

<sup>24</sup> DUEÑAS LABARIAS, Juan Antonio (Coordinación). *Historia del Periodismo en Aragón*. Zaragoza. Diputación de Zaragoza. 1990. Págs. 113-118.

Actualmente el principal accionista es los Yarza Mompeón, que poseen el 70% del capital y cuyo máximo exponente es Pilar de Yarza Mompeón, presidenta del consejo de administración del *Heraldo de Aragón* y de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). El otro 30% está en manos de Ibercaja.

El *Heraldo de Aragón* es líder en su región y en 1997 se expandieron a Soria mediante la compra del periódico Siete Días, al que transformaron en el diario *Heraldo de Soria*. En 2007, el periódico de Aragón alcanzó una venta media diaria de 53.441 ejemplares y el de Soria de 3.515.

La familia Yarza ha jugado un papel clave en las disputas dentro del accionariado de Vocento. Así, en abril de 2008, cuando Jaime Castellanos buscaba aliados con los que comprar la mayoría del capital de Vocento, *Heraldo de Aragón* y *Diario de Navarra* compraron un 2% y un 1%, respectivamente del capital de Vocento. Ambos diarios tienen vinculación editorial desde hace años con Vocento, con quien comparten suplementos.<sup>25</sup>

### **2.9.2. Diario de Navarra**

El *Diario de Navarra* fue fundado el 20 de enero de 1903 por 56 accionistas que crearon la sociedad La Información, SA, que lanzaría el diario el 25 de febrero de ese año. En el artículo 2 de los estatutos de la sociedad dejaron escrita toda una declaración de independencia política del periódico, así como los ideales que pensaban defender.

*"Se inspirará, no obstante, sin alardes innecesarios, en los verdaderos sentimientos religiosos del país; no se convertirá, directa ni indirectamente, en órgano de ningún partido político; sabrá recoger y*

---

<sup>25</sup> HERNANZ, Carlos. "Dos regionales concluyen el blindaje de Vocento", en [www.cotizalia.com](http://www.cotizalia.com), de 25 de abril de 2008.  
[http://www.cotizalia.com/cache/2008/04/25/56\\_regionales\\_concluyen\\_blindaje\\_vocento.html](http://www.cotizalia.com/cache/2008/04/25/56_regionales_concluyen_blindaje_vocento.html)



*mantener las enseñanzas del orden social de la familia y de la propiedad, defenderá resueltamente nuestro régimen privativo y procurará orientar a la opinión con un criterio recto y elevado independientemente de toda agrupación política. Habrá de distinguirse también la nueva publicación por su parquedad en tributar alabanzas y por su templanza e imparcialidad para examinar la gestión de las autoridades locales, formulando respetuosa censura, o tributando el debido aplauso, sean cuales fueren las personas que adopten los acuerdos".<sup>26</sup>*

Actualmente, el capital social de la compañía editora de *Diario de Navarra* se reparte entre 800 accionistas, en su mayoría descendientes de los 56 que lo fundaron en su día. En su larga historia ha tenido a tres directores claves, que han ocupado la mayor parte de su recorrido, Raimundo García 'Garcilaso' (1912-1962), José Javier Uranga (1962-1990) y Julio Martínez Torres (1990- ).

Durante sus más de 100 años de existencia, este periódico ha sobrevivido a los diferentes competidores que le han salido. El *Diario de Noticias* es su último competidor, pero las diferencias de difusión siguen siendo muy fuertes. Mientras el *Diario de Navarra* cerró 2007 con unas ventas medias diarias de 56.864 ejemplares, el *Diario de Noticias*, que salió en Navarra en 1994, se colocaba en 18.408.

El Grupo La Información cuenta además con cinco licencias de radio en frecuencia modulada (Pamplona, Tudela, Estella, Alsasua y Elizondo) que emiten la programación de *Onda Cero* y *Onda Melodía*. Su asociación con el grupo de *Antena 3 Televisión* en radio también se extendió a la prensa gratuita y tiene participaciones en las ediciones de *ADN*, promovido por el Grupo Planeta, de Pamplona, Bilbao y La Rioja.

---

<sup>26</sup> <http://www.diariodenavarra.es/centenario/>

### 2.9.3. Grupo Serra

El Grupo Serra es líder en comunicación en Baleares. La cabecera principal de este grupo es el periódico *Última Hora*, fundado en Palma de Mallorca en 1893. Este diario pertenecía a la familia Tous y fue adquirido en los años 70 por Pedro Serra Bauzà, cuya experiencia en el mundo editorial se remontaba al lanzamiento en 1962 del periódico en inglés *Majorca Daily Bulletin*, que hoy continúa editándose de martes a domingo. En 1971 lanzaría el semanario en alemán *Majorca Daily Bulletin*.

Su sensibilidad por las lenguas es patente y en 1984 compraría a su competidor *Baleares*, para doce años después convertirlo en el primer diario de las islas que se edita en catalán, bajo la cabecera *Diari de Ballears*. Su difusión no debe ser muy amplia ya que no está controlada por la OJD. En cambio, *Última Hora* es el primer periódico de la región, con una difusión de 36.628 ejemplares, muy por encima de su competidor el *Diario de Mallorca*.

El Grupo Serra tiene también dos licencias de radio en Palma de Mallorca. Una que durante años estuvo asociada a la *Cope*, y desde 2004 emite en cadena con *Punto Radio* de Vocento, y otra que emite programación musical durante las 24 horas. La directora de la emisora es Paula Serra, hija del propietario del grupo.

## **2.10. LOS CONSTRUCTORES LLEGAN AL NEGOCIO DE LA COMUNICACIÓN**

Uno de los fenómenos más llamativos de los medios de comunicación españoles ha sido la fuerte incursión de empresarios procedentes del negocio de la construcción e inmobiliario. Este hecho se produce ya a finales del siglo XX, concretamente en la década de los 90, y es coetáneo con la compra o toma de control de clubes de fútbol también por empresarios de este sector.

En los años que van desde mitad de los noventa hasta 2007 se producen los mayores incrementos en el precio de la vivienda, arrastrado en gran parte por el encarecimiento del suelo, y las listas de los empresarios más ricos de España son acaparadas por propietarios de constructoras e inmobiliarias.

El mayor incremento de riqueza se produce como consecuencia de la compra de suelo a precio muy bajo debido a que su uso está limitado a la agricultura. La modificación de los planes de ordenación urbana lleva a que ese mismo suelo pase a ser recalificado para uso residencial. Este cambio de calificación implica que el metro cuadrado que cuesta tres euros, si es para uso agrario, pase a un valor de hasta mil euros sin haber invertido nada en él.

Esta multiplicación del precio suele ser muy poco transparente. El primer propietario del suelo no vendería si conociera que iba a cambiar la calificación de su uso y así multiplicar su valor. Por tanto, el que adquiere ese terreno que en principio vale sólo para sembrar suele tener una información de la que carece el primero, o, en el mejor de los casos, tiene capacidad para esperar años a que la ciudad se desarrolle y crezca precisamente por esa zona.

El caso más notable de constructor que aterriza en los medios de comunicación es el de Antonio Miguel Méndez Pozo. Este empresario,

nacido en Jaca (Huesca) el 26 de septiembre de 1944, ha desarrollado toda su actividad empresarial en Burgos, adonde se había desplazado para realizar los estudios de aparejador. Méndez Pozo fue condenado en mayo de 1992 a siete años de prisión por su implicación en el conocido como el 'Caso de la construcción de Burgos'. Los delitos que se le atribuyeron fueron: inducción a la prevaricación, falsedad continuada en documentos públicos y privados y desacato. En total siete años y tres meses de cárcel, así como a 12 años de inhabilitación especial para cargo público.

Esta sentencia era la consecuencia de una denuncia presentada en febrero de 1988 por la Federación de Empresarios de la Construcción de Burgos contra el alcalde de la ciudad, José María Peña San Martín, los tenientes de alcalde José María Codón Herrera y Manuel Muñoz Guillén, el delegado de la Junta de Castilla y León en Burgos, José Carracedo del Rey, contra el secretario del Ayuntamiento de Burgos, Esteban Corral García, y contra su compañero del sector, el también constructor Antonio Miguel Méndez Pozo. La denuncia señalaba que el Ayuntamiento había favorecido claramente a las empresas de Méndez Pozo, encabezadas por la Inmobiliaria Río Vena.<sup>27</sup>

Méndez Pozo comenzó su entrada en el capital del *Diario de Burgos* en 1988, un periódico que había sido fundado en 1891 por Juan Albarelos Berroeta, que sería su director hasta su fallecimiento en 1922. Desde su nacimiento, el *Diario de Burgos* había estado vinculado a la familia Albarelos y, en menor medida, a la familia Cuesta. A finales de la década de los 80, parte de los descendientes ni siquiera vivían en Burgos y se plantean la venta del periódico. Un grupo de empresarios de Burgos, entre los que está Méndez Pozo aterriza en el capital, empujados por el propio Ayuntamiento, que quiere evitar que el periódico sea adquirido por los vascos de *El Correo Español-El Pueblo Vasco*. Los empresarios y los accionistas originarios van vendiendo sus participaciones y, en 1991, Méndez Pozo ya controla totalmente el periódico, que llevaba unos años

---

<sup>27</sup> CHOMÓN, José María y CALVO, Miguel. *El Jefe. El caso de la construcción de Burgos*. Burgos. Librería Berceo. 1994.

prestándole apoyo en la cobertura del controvertido ‘Caso de la construcción’.

El proceso judicial desatado a comienzos de 1988 con la demanda presentada por la Federación de Constructores contra Méndez Pozo, entre otros, se vivía con virulencia cada día en los periódicos. Méndez Pozo se lanzó a la compra del *Diario de Burgos* coincidiendo con la demanda y Juan Renedo Sedano, presidente de la Asociación de Promotores-Constructores, se puso en contacto con el Grupo 16 para lanzar *Diario 16 Burgos*, empresa de la que tenía una participación minoritaria. Los dos diarios protagonizaron el enfrentamiento entre los constructores.

La propiedad del *Diario de Burgos* no evitó a Méndez Pozo que entrara en la cárcel en 1994, pero sin duda le ha sido muy útil para que, tras salir de prisión y pese a los delitos por los que fue condenado, se haya convertido en un empresario todavía más importante e influyente en Burgos y en las dos Castillas.

Posteriormente, Méndez Pozo compró el *Diario Palentino*, el *Diario de Ávila*, *El Adelantado de Segovia* y el *Día de Valladolid* en Castilla y León. En Castilla La Mancha adquirió a *La Tribuna de Albacete*, *La Tribuna de Ciudad Real*, *La Tribuna de Puertollano*, *La Tribuna de Cuenca*, *La Tribuna de Guadalajara*, *La Tribuna de Toledo* y *La Tribuna de Talavera*. Con la excepción del *Diario de Burgos*, que vende algo más de 14.000 ejemplares diarios, ninguno de los otros alcanza siquiera los 5.000 ejemplares.

Este conjunto de periódicos, unidos a licencias locales de televisión en buena parte de las provincias donde está presente, forman el Grupo Promecal, cuyo principal negocio es la impresión no sólo de sus diarios sino de muchos otros (*El País*, *Sport*, *AS* y diarios gratuitos) en las plantas que tiene en Burgos y Ávila, fundamentalmente. Promecal está presidida por Antonio Miguel Méndez Pozo y el consejero delegado es su hijo Gregorio Méndez.

Los principales competidores de Méndez Pozo son otros constructores. Así, el otro periódico de Burgos es *El Correo de Burgos*, que se distribuye conjuntamente con *El Mundo*, y cuyo principal accionista es José Luis Ulibarri, empresario de la construcción de León.

Ulibarri es el otro constructor convertido en empresario de medios de comunicación a través de su empresa Begar. Posee el 20% del capital de *Punto Radio*, cadena de emisoras de radio controlada por Vocento y por Luis del Olmo, estrella de la radio, leonés y amigo de Ulibarri. Pero su gran inversión ha sido la compra del *Diario de León* a *La Voz de Galicia*, operación en la que invirtió entre 30 y 36 millones de euros, según se ha publicado en diferentes medios de comunicación. Ulibarri es también el propietario del *Diario de Soria*. Tanto el periódico de León como el de Soria se distribuyen conjuntamente con *El Mundo*. Begar es uno de los accionistas importantes del portal de información en internet *elsemanaldigital.com*, y ha obtenido concesiones de televisión en la Comunidad Valenciana.

Continuando con la tradición, José Luis Ulibarri también tiene a un familiar, su hija Adriana Ulibarri Fernández, en un puesto importante en el grupo, es la directora general adjunta del negocio Inmobiliario.

El competidor de Ulibarri en prensa en León es otro constructor, José Martínez Núñez, propietario de *La Crónica de León*, periódico que durante varios años ha estado asociado a *El Mundo*, de manera que era como la edición leonesa del periódico de Unedisa.

José Martínez Núñez es el propietario de las empresas de construcción e inmobiliaria Teconsa y Proinsa, así como de la de prefabricados de hormigón La Estrella y de la hotelera GH Hoteles. Dentro de este grupo, *La Crónica de León* es una empresa menor, pero que juega su papel. Mantiene un enfrentamiento total con su competidor local, José Luis Ulibarri. Las desavenencias entre los dos constructores son de tal dimensión que cuando en 1999, Ulibarri sufrió un incendio en sus oficinas de Begar en Valladolid, no se le ocurrió otra cosa que denunciar a Martínez

Núñez como inductor del mismo. La denuncia fue archivada por los juzgados.

La prensa de Salamanca no ha quedado inmune al alcance de los constructores. De los tres periódicos de la provincia, el líder, *La Gaceta Regional de Salamanca*, está en manos de una serie de empresarios locales, entre los que destaca el que fuera alcalde de la ciudad y diputado por el PP, Fernando Fernández Trocóniz. El segundo, *El Adelanto de Salamanca*, pertenece al Grupo Zeta, y el tercero, *La Tribuna de Salamanca*, forma parte del grupo constructor Mariano Rodríguez Sánchez (Grupo MRS).

El Grupo MRS fue fundado en 1976 a partir de la sociedad Pavimentos Asfálticos Salamanca, tiene empresas en diversos sectores, si bien las actividades principales son construcción y promoción inmobiliaria. En 1994, funda Proyectos Editoriales Salmantinos, editora de *La Tribuna de Salamanca*. Todos los cargos relevantes del Grupo MRS están ocupados por el padre y sus hijos, Mariano, Óscar, Maribel y Daría Rodríguez Mateos.

## DOS CONSTRUCTORES EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN

	<b>Grupo Promecal (A. M. Méndez Pozo)</b>	<b>Grupo Begar (José Luis Ulibarri)</b>
<b>Prensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diario de Burgos</li> <li>-Diario Palentino</li> <li>-Diario de Ávila</li> <li>-El Adelantado de Segovia</li> <li>-La Tribuna de Albacete</li> <li>-La Tribuna de Toledo</li> <li>-La Tribuna de Guadalajara</li> <li>-La Tribuna de Cuenca</li> <li>-La Tribuna de Ciudad Real</li> <li>-La Tribuna de Talavera</li> <li>-La Tribuna de Puertollano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El Mundo-El Correo de Burgos</li> <li>-Diario de León</li> <li>-El Mundo-Diario de Soria</li> </ul>
<b>Radio</b>	-Radio Duero (asociada a Onda Cero)	-Punto Radio (20%)
<b>Televisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TDT de Castilla y León (50%)</li> <li>-Canal 4 de Castilla y León <ul style="list-style-type: none"> <li>Burgos</li> <li>León</li> <li>Salamanca</li> <li>Zamora</li> <li>Ávila</li> <li>Palencia</li> <li>Valladolid</li> <li>Soria</li> <li>Segovia</li> <li>Miranda</li> <li>Ribera del Duero</li> <li>Bierzo</li> </ul> </li> <li>-Canal 6 Navarra</li> <li>-Tribuna TV Castilla-La Mancha <ul style="list-style-type: none"> <li>Toledo</li> <li>Ciudad Real</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-TDT Castilla y León (50%) <ul style="list-style-type: none"> <li>TV Burgos</li> <li>TV León</li> <li>TV Salamanca</li> <li>TV Zamora</li> <li>TV Ponferrada</li> <li>Canal 29</li> </ul> </li> <li>-TV local en C. Valenciana <ul style="list-style-type: none"> <li>Valencia</li> <li>Alicante</li> <li>Castellón</li> <li>Elche</li> <li>Gandía</li> <li>Alcoy</li> <li>Elda</li> <li>Sagunto</li> <li>Alcira</li> <li>Vinaroz</li> <li>Benidorm</li> <li>Orihuela-Torrevieja</li> <li>Morella</li> </ul> </li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICAL</li> <li>(Agencia de Noticias de Castilla y León)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elsemanaldigital.com (46%)</li> <li>-Intermedia Press (gestiona la publicidad del grupo)</li> </ul>

FUENTE: [www.promecal.es](http://www.promecal.es) y [www.begar.es](http://www.begar.es)





## **CAPÍTULO 3**

### **UNEDISA: UN GRUPO DE COMUNICACIÓN SIN FAMILIA AL MANDO**

El grupo de comunicación construido alrededor de Unedisa es la excepción, ya que es el único que tiene una base accionarial en el que no hay un mando familiar. El propietario de Unedisa es el grupo italiano Rizzoli Corriera Della Sera (RCS) Mediagroup, que cotiza en la Bolsa de Milán.

La propiedad de RCS Mediagroup está en manos de una serie de empresas y familias italianas que representan el 'establishment' de Italia. Este grupo de compañías tienen establecido un pacto que alcanza al 63,5% del capital de RCS Mediagroup, que da estabilidad al accionariado y a la gestión de la compañía. Este pacto se va renovando periódicamente, la última renovación se produjo el 14 de marzo de 2008, con un alcance de tres años.

<b>Accionistas que integran el pacto de RCS Mediagroup<sup>28</sup></b>		
<b>Compañía</b>	<b>Participación en %</b>	<b>Familia de control</b>
Mediobanca 13,669		
Fiat 10,291		Agnelli
Grupo Italmobiliare	7,419	Presenti
Dorint Holding	5,403	Della Valle
Fondiaria 5,257		Ligresti
Pirelli 5,239		
Banca Intesa Sanpaolo	4,927	
Assicurazioni Generali	3,713	
Sinpar 2,038		Lucchini
Merloni Invest	1,987	Merloni
Mittel 1,282		Roman Zaleski
Eridano Finanziaria	1,228	Bertazzoni
Edison 1,045		
TOTAL 63,527		

RCS Mediagroup es el principal grupo de medios de comunicación de Italia. Entre sus principales periódicos están *Il Corriere Della Sera* y

<sup>28</sup> Fuente: [www.rcsmediagroup.it](http://www.rcsmediagroup.it) y [www.consob.it](http://www.consob.it)

*Gazzeta dello Sport*, que son los líderes entre los diarios de información general y deportivo, respectivamente, y el gratuito *City*. Además edita 24 semanales, entre los que destacan, *L'Europeo*, *Capital*, *Oggi* y *Amica*, y 11 mensuales. También edita libros, soportes multimedia y tiene una cadena de radio.

La entrada de RCS en Unedisa se fue produciendo progresivamente. La primera incursión arrancó en 1991, cuando Unedisa únicamente tenía el diario *El Mundo*. En ese año tomaron una participación del 45%, lo que le supuso una inversión de 4.500 millones de pesetas (27 millones de euros), la mayor inversión que jamás había hecho un grupo extranjero en un medio de comunicación en España.

En 1998, Unedisa selló un pacto estratégico con el Grupo Recoletos (entonces controlado por el grupo británico Pearson) por el que adquiría un 30% de su capital. Este acuerdo suponía una alianza entre dos multinacionales de los medios de comunicación, Pearson y RCS, con los fundadores del diario *El Mundo*, liderados por el director del periódico, Pedro J. Ramírez. Este vínculo se constituyó en un momento clave, ya que el Gobierno del PP estaba propiciando cambios en los medios de comunicación, sobre todo a través de su influencia en Telefónica, compañía que contaba en ese momento con *Antena 3 Televisión*, *Onda Cero* y la plataforma de televisión digital *Vía Digital*. Una de las expectativas de esta alianza era poder tomar parte en estos medios controlados por Telefónica.

El entonces presidente de Telefónica, Juan Villalonga, que había sido íntimo amigo del presidente del Gobierno José María Aznar, terminó fuera de la compañía, y fue sustituido por César Alierta. El nuevo presidente, influido por el Gobierno del PP, cambió totalmente de estrategia y *Antena 3 Televisión* y la cadena de radio acabaron en manos de Planeta, mientras que *Vía Digital*, que tenía enormes pérdidas, fue absorbida por Sogecable (Grupo Prisa).

Unedisa no se quedó quieta. En 2006, RCS Mediagroup ya tiene el 95% de Unedisa, participación que alcanza después de comprar el 30% que estaba en manos de Recoletos y otros paquetes de acciones a los profesionales fundadores de *El Mundo* y a algunos socios financieros que habían acompañado al periódico desde su creación.

El siguiente salto cualitativo lo da en 2007, cuando RCS Mediagroup adquiere al que había sido su socio, el Grupo Recoletos, propietario de *Marca*, *Expansión*, *Actualidad Económica* y *Telva*, entre otros medios. El precio pagado en esta operación fue de 1.100 millones de euros.

Recoletos constituye una de las historias de mayor éxito protagonizada por un grupo de periodistas que se lanzan a convertirse en editores. En 1977, Juan Kindelán, José María García-Hoz, Luis Infante y Juan Pablo Villanueva adquieren *Actualidad Económica*, una revista de economía con más prestigio que ventas. Cinco años después adquieren la revista femenina *Telva*. El gran salto lo dan cuando adquirieron *Marca* en la subasta de medios de comunicación del Estado que protagonizó el primer gobierno socialista de Felipe González, en 1984.

Dos años después, lanzan el diario económico *Expansión*, que tuvo la virtud de conseguir atraer el interés de los dueños de *Financial Times*, el grupo británico Pearson, que adquirieron en 1988 un 35% de la sociedad que editaba el periódico económico. Esta incursión de Pearson terminaría con la toma de la práctica totalidad del capital de Recoletos (*Marca*, *Expansión*, *Actualidad Económica* y otros medios), ya que en 1999 alcanzó el 99,38% del capital.

Un año después deciden sacar Recoletos a Bolsa mediante la venta del 28% del capital, de manera que Pearson conservaba el control con un 71,9%. En febrero de 2005, Pearson alcanza un acuerdo con Jaime Castellanos, que lidera una serie de inversores, para la venta de su paquete, lo que obligaba a los compradores a lanzar una Oferta Pública de Adquisición (OPA) por el resto de las acciones de Recoletos. La oferta fue

un éxito y Castellanos y sus socios consiguieron la exclusión de cotización de Recoletos. Posteriormente, en abril de 2007, venden la sociedad a RCS Mediagroup. Unedisa y Recoletos tenían el mismo dueño y se fusionan.

### 3.1. EL MUNDO, LA REVELACIÓN

El diario *El Mundo* es la joya de la corona y el origen de Unedisa. *El Mundo* es un proyecto que nace de las entrañas de *Diario 16*, periódico que perteneció al Grupo 16 fundado por Juan Tomás de Salas, y desaparecido en 2002. El 8 de marzo de 1989, Pedro J. Ramírez fue destituido como director de *Diario 16* por Juan Tomás de Salas. El primero ha argumentado reiteradamente que la verdadera causa de su despido fueron las presiones que el Gobierno de Felipe González ejerció sobre Juan Tomás de Salas para que no publicara las vinculaciones entre los GAL y el Ejecutivo, presiones que terminarían con su salida de la dirección del periódico.

El caso es que Pedro J. Ramírez tuvo que dejar el diario y en aquel mismo mes se propuso la fundación de otro periódico para lo que contó con el hermano del dueño del Grupo 16, Alfonso de Salas, y con Balbino Fraga y Juan González, como hombres claves de la empresa y la publicidad, que abandonaron con él *Diario 16*. Con Pedro J. Ramírez se fueron seis periodistas (Juan Carlos Laviana, Manuel Hidalgo, Melchor Miralles, Alfonso Rojo, Carmelo Caderot y Jorge Fernández) que serían claves en *El Mundo* y que formaban el directorio. A partir de ellos se construyó la redacción del periódico.

Durante seis meses estuvieron buscando fondos para poder lanzar el periódico y recabaron 1.700 millones de pesetas (10,2 millones de euros). El capital estaba repartido entre unos 400 accionistas, entre los que estaban el periódico británico *The Guardian* y el Banesto de Mario Conde, con un 4% cada uno. Entre esos accionistas figuraban prácticamente toda la plantilla, de la que formaban parte 90 periodistas, la mitad de ellos procedentes de *Diario 16*.

Francisco Gayá, empresario de la impresión, que en ese mismo año 1989 había vendido el diario *Cinco Días* y el semanario *Mercado* al Grupo

Prisa, sería el principal accionista con un 14% y en mayo de 1991 fue nombrado vicepresidente. Pese a su participación, no era un hombre clave.

El 23 de octubre de 1989, *El Mundo* salía a la calle y en apenas un año alcanzó una difusión de 100.000 ejemplares, lo que constituyó un éxito sin precedentes, ya que cerró 1990 con unas ventas de 104.001 ejemplares. El siguiente gran hito se producirá en el año 2001, cuando supera al *ABC* en difusión, a lo que prestó una gran contribución la salida al mercado de *La Razón*, y se convierte en el segundo periódico nacional, con 312.366 ejemplares.

Para recorrer ese camino de éxito, *El Mundo* realizó un periodismo muy centrado en la denuncia de los casos de corrupción de la fase final del Gobierno de Felipe González. Esta estrategia le permitió ganar una media de 50.000 ejemplares por año desde 1990 a 1995, cuando supera por primera vez una difusión de 300.000 ejemplares. En 1996, primer ejercicio del Gobierno del PP, a cuya llegada al poder contribuyó de manera clara, sufrió una dura caída que le lleva a los 260.000 ejemplares, de la que posteriormente se fue recuperando.

Durante los casi 20 años de existencia de *El Mundo*, este periódico se ha revelado como uno de los ejemplos evidentes de periódico de autor, en el que el director marca una impronta tan definitiva que es muy difícil de disociar al diario y al director. Este fenómeno, que pudo producirse parcialmente en la primera etapa de *El País*, bajo la dirección de Juan Luis Cebrián, o en *ABC*, bajo el mandato de Luis María Anson, no se ha vuelto a dar en ningún otro medio.

Pedro J. Ramírez es hoy, sin duda, el periodista más influyente de España. Nació en Logroño el 26 de marzo de 1952 y se licenció en periodismo por la Universidad de Navarra. En 1973, se fue a Estados Unidos para ejercer de profesor de Literatura Española Contemporánea en el Lebanon Valley College de Pennsylvania, del que sería nombrado doctor honoris causa en 1996. Esta estancia en Estados Unidos le marcó para

siempre, ya que le permitió seguir en el país el caso Watergate, nombre del edificio donde tenía sus oficinas el Partido Demócrata y donde fueron detenidas cinco personas el 17 de junio de 1972, cuando trataban de colocar un equipo de espionaje. Casi un año después, los periodistas Bob Woodward y Carl Bernstein de *The Washington Post* daban cuenta de las vinculaciones del intento de espionaje con Richard Nixon, quien se vería obligado a dimitir el 8 de agosto de 1974<sup>29</sup>.

Pedro J. Ramírez ha apostado durante su trayectoria por el periodismo de investigación y denuncia de casos de corrupción. *El Mundo* ha destacado por las revelaciones sobre la vinculación de los Grupos Antiterroristas de Liberación (GAL) y altos cargos del Ministerio del Interior, así como por destapar la financiación irregular del PSOE, entre otros casos.

En el proceso de crecimiento de *El Mundo* ha sido clave el lanzamiento de diferentes ediciones regionales, en ocasiones asociándose a periódicos provinciales o regionales con el fin de mejorar su difusión. Hoy cuenta con ediciones en el País Vasco, Castilla y León (*El Mundo de Valladolid*, *El Mundo-El Correo de Burgos*, *El Mundo-Diario de Soria*), Cataluña, Galicia, Andalucía, Comunidad Valencia, Baleares (*El Día de Baleares-El Mundo*) y Canarias.

---

<sup>29</sup> BRADLEE, Ben. *La vida de un periodista*. Madrid. El País Aguilar. 1995.



### 3.2. SUPLEMENTOS Y REVISTAS

Ese proceso de expansión fue simultaneado con el lanzamiento de suplementos que completaban su oferta editorial. El primero fue el *Magazine* de los domingos, seguido de la guía *Metrópoli*, los viernes, donde da cuenta de la oferta de ocio de Madrid y otras ciudades. Más adelante lanzaría *El Cultural*, un suplemento sobre literatura, arte y música, que formaba parte de la oferta de *La Razón* y que fue adquirido por al editora de *El Mundo*. Se dio la extraña circunstancia de que Luis María Anson era el presidente de *El Cultural*, que se entrega los jueves con *El Mundo*, y además, a la vez, dirigía *La Razón*. De esta manera estaba vinculado a medios que eran competidores entre sí. El último suplemento en incorporar fue *Yo Donna*, que entrega los sábados a un precio adicional de 0,20 euros, y que supone trasladar a España el modelo que siguen en Italia, donde RCS distribuye *Io Donna* con *Il Corriere Della Sera*.

Unedisa edita además las revistas *La Aventura de la Historia*, que tiene una difusión media de unos 60.000 ejemplares al mes. Esta revista es la continuadora de *Historia 16*, que perteneció al Grupo 16, y que fue el primer mensual que se editó en España de divulgación de la historia.

A esta revista le siguieron otras como *Descubrir el Arte*, también mensual, *Siete Leguas*, sobre viajes, y *OKS*, especializada en salud y bienestar, que salió en 2007 con la garantía de haber tenido éxito en Italia previamente.

La compra de Recoletos en 2007 le supuso la incorporación de dos revistas con solera en el mundo editorial español. Este es el caso de *Actualidad Económica*, que en 2008 ha cumplido 50 años desde su lanzamiento y que constituye la cabecera económica con mayor antigüedad de cuantas se editan en España. Al Grupo Recoletos pertenecía también la revista femenina *Telva*, una de las de mayor prestigio y una de las pocas del sector íntegramente realizada en España, ya que este segmento de

revistas está dominado por ediciones de cabeceras internacionales (*Vogue*, *Elle*, *Marie Claire*, etc.)

### 3.3. MARCA Y EXPANSIÓN, LA GRAN APUESTA

Las grandes joyas de Recoletos eran los diarios especializados en deportes, *Marca*, y economía, *Expansión*. El primero por ser el periódico con más audiencia de España, con 2,5 millones de lectores, y el segundo por su influencia en el ámbito empresarial, lo que supone una enorme complementariedad con *El Mundo*, que tiene una influencia muy fuerte en la política.

*Marca* nació en plena Guerra Civil, el 21 de diciembre de 1938, y aunque no es el periódico deportivo más veterano, sí es el que tiene más lectores y vende más ejemplares, 310.793, casi 90.000 ejemplares más que el deportivo del Grupo Prisa, AS. Además, en torno a este diario deportivo, se publica una amplia gama de productos editoriales especializados en deporte, como es el caso de la revista *Golf Digest*, *NBA*, *Marca Motor* o la revista de la videoconsola *XBOX 360*, que aprovecha el éxito de *Marca* y sus publicaciones entre los más jóvenes.

*Expansión*, por su parte, fue fundado en 1986 por el grupo de socios que había comprado *Actualidad Económica* y *Marca*, y en dos años consiguió superar a *Cinco Días* como periódico económico. En 2008 es el único diario económico considerado de pago, ya que en los demás el peso de las ventas en bloque (a empresas, hoteles, etc.) a un precio inferior al que marca la portada o la difusión gratuita es un porcentaje elevado sobre la venta agregada. La difusión total supera los 50.000 ejemplares.

Dentro de las publicaciones económicas, Unedisa es propietario de *Diario Económico* y de la revista *Semanario Económico*, ambas editadas en Portugal.

Unedisa está presente también en la prensa gratuita, a través de *Diario Médico* y *Gaceta Universitaria*, dos medios que tienen su origen en

Recoletos, y en la edición de libros, con *La Esfera de Los Libros*, que también cuenta con su versión en Portugal.

Unedisa participa también en empresas audiovisuales, aunque de escasa relevancia. Es propietario de *Radio Marca* y de *Veo TV*. Esta última es la compañía que tiene que desarrollar la Televisión Digital Terrestre de Unedisa y cuenta, además de con una licencia nacional, con licencias locales en Madrid, Valencia, Elche, Benidorm y Castellón. Unedisa tenía inicialmente una participación del 27,7% en esta compañía, que se convirtió en un 55,4% tras la compra de Recoletos. En febrero de 2008, Unedisa adquirió el resto de la participación, por la que desembolsó 88,5 millones de euros.

El sector audiovisual es el gran reto que tiene por delante Unedisa, ya que, pese al fuerte peso que tiene en prensa nacional, económica y deportiva, es irrelevante tanto en radio como en televisión.



## **CAPÍTULO 4**

### **LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA**

La existencia del Instituto de Empresa Familiar (IEF), que aglutina a la gran mayoría de empresas familiares de España, es una prueba del peso que aún tiene este tipo de compañías en España. Se han constituido en asociación, ya que tienen problemáticas específicas como compañías y por eso han creado un lobby para tratar de mejorar algunas de las normativas que les afectan especialmente.

Según datos de este Instituto, en España hay alrededor de 2,5 millones de empresas familiares, en su inmensa mayoría pymes, que representa el 65% del total de empresas y generan el 65% del Producto Interior Bruto (PIB) español y representan el 60% del empleo privado.

Este Instituto define como empresa familiar a aquellas *“formadas por emprendedores que arriesgan su patrimonio para crear riqueza y ocupación, están profundamente enraizadas en el territorio y tienen una clara vocación de estabilidad y de futuro”*. En su opinión, este tipo de empresas es la que *“en plena globalización económica, con deslocalizaciones empresariales llevadas a cabo sin demasiadas contemplaciones, ha acabado por ser la mejor garantía para un desarrollo económico independiente, al margen de decisiones tomadas a kilómetros de distancia, en los que la cuenta de resultados constituye el único y supremo valor empresarial.”*<sup>30</sup>

Las empresas familiares, que como ha quedado claro creen desempeñar un papel básico y fundamental en la economía española, se han sentido tradicionalmente desatendidas por el Gobierno. *“En la gobernación del Estado prevalecía la concepción de la economía financiera como principal fuente del progreso económico. El PSOE, entonces en el*

---

<sup>30</sup> Folleto del Instituto de Empresa Familiar de 2006, Pág 7.

*Gobierno (cuando se crea el IEF, en 1991), era refractario a considerar de interés público los legítimos intereses de las familias que iniciaban o continuaban un proyecto empresarial. Se aplicaba una doctrina dogmática en la que no tenía cabida una consideración especial hacia la pequeña y mediana empresa. Sólo se consideraban empresas de verdad las grandes compañías como Telefónica, Repsol, las eléctricas, los bancos..., es decir, las grandes sociedades anónimas, convenientemente representadas por las organizaciones empresariales tradicionales" (Memoria del IEF).*

Para entender esa opinión sobre la empresa familiar que atribuyen al Gobierno del PSOE de finales de los ochenta y principios de los noventa hay que ponerla en su contexto. Esas que denomina *empresas de verdad*, eran en su casi totalidad empresas públicas, que ostentaban monopolios públicos, y que el Gobierno del PSOE estaba tratando de privatizar al mejor precio posible, ya que los fondos que obtenía eran absolutamente necesarios para reducir el déficit público y cumplir las condiciones económicas que los gobiernos europeos se habían autoimpuesto para dar paso a la moneda única, al euro que hoy disfrutamos. Es decir, era lógico que el Gobierno hablara muy bien de Telefónica, Repsol, Endesa o Argentaria (por señalar a las que menciona y a las otras dos de los sectores que apuntan, pero sin marcar empresa), si las estaba ofreciendo en el mercado, las estaba sacando a Bolsa.

Hay otras consideraciones de fondo que pueden hacer que, años después de que se hayan producido las privatizaciones, los Gobiernos no estén especialmente atentos a las empresas familiares. Las grandes empresas tienen mucho mayor atractivo para los Gobiernos y no sólo por el tamaño, sino porque están en sectores de actividad que son estratégicos para un país. Normalmente, las grandes empresas son las que más se han internacionalizado y facilitan las relaciones entre los distintos países. En esos casos, perfectamente representados por Telefónica, Repsol o los bancos, la interrelación entre los Gobiernos y las compañías es muy fuerte. Ambas partes se necesitan. Es evidente que nada tiene que ver con la relación que pueda haber en una cadena de supermercados familiar.

El IEF se creó en 1991 por un grupo de empresarios catalanes, ya que probablemente Cataluña es la región donde hay más compañías de este perfil. La primera Junta se constituyó en Barcelona en 1992, el año olímpico. Eran únicamente 25 familias que se habían conjurado con un único objetivo: *“velar por los intereses específicos de las familias empresarias”*.

La primera Junta Directiva, que prácticamente se mantuvo hasta 1995, la integraban: Leopoldo Rodés Castañé (Media Planning), como presidente; Jaime Tomás (Agrolimen) y José María Entrecanales (Acciona, entonces Entrecanales y Tavora), como vicepresidentes, y, como vocales, Mariano Puig Planas (Corporación Puig Exea), José María Serra Farré (Catalana Occidente), Juan Molins Amar (Cementos Molins), José María Lara Bosch (Planeta), Rafael del Pino (Ferrovial), José Felipe Bertrán (Grupo Bertrán), Javier Godó (*La Vanguardia*) e Ignacio Ferrero (Nutrexpa). Como se ve, desde los inicios del Instituto de Empresa Familiar ha habido apellidos vinculados a los medios de comunicación en su junta directiva.

Eso sí, la expresión *“velar por los intereses específicos de las familias empresarias”*, que es el objetivos del IEF, es mucho más concreto que otros adjetivos más pomposos, como *“emprendedores”*, con *“vocación de estabilidad y futuro”*, *“comprometidas con su territorio”*, que se atribuyen. Al final, el gran objetivo con que nació el IEF era reducir la fiscalidad que soportan las empresas familiares cuando se traspasan de padres a hijos, cuando se heredan.

*“En aquel momento, 1991, la fiscalidad, especialmente en lo referente al impuesto de sucesiones y al de patrimonio, pesaba como una losa sobre las familias empresarias españolas. Era necesario y urgente adecuarla a la que se aplicaba en el entorno europeo y occidental. Era preciso cambiar la mentalidad de los gobernantes, fuera cual fuese el color político, así como del conjunto de la ciudadanía, todavía predispuesta en contra de la figura del empresario. Y era especialmente urgente incidir en la legislación para frenar los abandonos empresariales, provocados en gran*



*parte por los traumas económicos que suponían los procesos sucesorios. Se necesitaba una reforma fiscal de la empresa familiar” (Memoria IEF).*

El IEF tuvo éxito en esta labor y supo convencer al PP, que gobernaba en ese momento, al PSOE y a la minoría catalana siempre ‘entusiasta’ con sus propuestas, y se llevó a cabo una reforma que separa el patrimonio personal y patrimonio productivo, el que se mantiene en la empresa, unido a un tratamiento fiscal más favorable. En opinión del IEF, la anterior legislación obligaba a los herederos a vender todo o parte de la empresa sólo para pagar el Impuesto de Sucesiones en el momento que fallecían los progenitores. Con la nueva normativa se revertió la situación, se produjo *“automáticamente un fuerte aumento de la inversión en las empresas familiares. Esto ha generado más creación de empleo y nuevas apuestas por la innovación y la conquista de mercados exteriores, hecho que ha facilitado una compra significativa y en constante aumento de empresas extranjeras”*.

En 1997, empresarios de diferentes países europeos aprobaron la creación de la Agrupación Europea de Empresas Familiares (GEEF) y acordaron por unanimidad proponer para presidente a Mariano Puig, que acababa de dejar la presidencia del IEF, y se estableció la sede en Barcelona. Esta era una prueba del éxito que habían conseguido los empresarios familiares en sus reivindicaciones ante el Gobierno, y del peso que tienen en la economía española. Entre 2001 y 2003, el presidente del IEF fue José Manuel Lara Bosch, presidente del grupo editorial y de medios de comunicación Planeta.

**SEGUNDA PARTE:**  
**La Bolsa, una oportunidad para  
los grupos de comunicación**



## **CAPÍTULO 5**

### **CAPITAL, GESTIÓN Y SUCESIÓN: RETOS DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**

Los medios de comunicación españoles se encuentran ante tres grandes retos de futuro muy difíciles de conjugar a la vez. Necesitan más capital, más capacidad de gestión y, además, llevar adelante unos planes de sucesión. Son tres condiciones que en definitiva se sintetizan en que necesitan ser más empresa para poder ser sostenibles en el tiempo.

Durante más de un siglo, un apellido aunaba capital y gestión en un periódico que había sido fundado con pocos recursos económicos y humanos. En el siglo XXI, cuanto más importante es ese medio de comunicación, más difícil es mantener bajo una misma mano capital y gestión.

A la dificultad de sumar dinero y talento, dos condiciones que no necesariamente van aparejadas, se añade el de la transmisión de la empresa. Muchas empresas periodísticas han llegado a nuestros días por ser familiares, donde el compromiso del apellido con las mismas va más allá de la cuenta de resultados, ya que uno de los objetivos es transmitir generación tras generación aquel periódico que nació como una idea romántica. A medida que la familia crece, los intereses entre unos y otros se complican, o, en sentido opuesto, cuando no existe descendencia, la empresa se enfrenta normalmente a un cambio de dueño.

## **5.1. CAPITAL PARA AFRONTAR EL CRECIMIENTO**

Los medios de comunicación en España han adolecido históricamente de capital. En los periódicos había muchos periodistas y pocos o ningún gerente, personas que se ocuparan de construir una empresa que diera unas bases sólidas sobre las que construir el periódico.

Durante décadas, las empresas de comunicación que únicamente tenían un periódico apenas si cambiaron su estructura. La complicación vino con la necesidad de expandirse, entonces tuvieron que crear estructuras mayores para poder conocer y mantener bajo control la economía de la empresa. Ese crecimiento y la continua llegada de nuevas tecnologías fue complicando la gestión de la empresa, que cada vez demandaba más y más recursos.

### **5.1.1. Invertir para construir multimedia**

En las dos últimas décadas se ha producido un proceso de creación de grupos multimedia de comunicación, partiendo normalmente de un periódico. Este proceso ha exigido la búsqueda de mayores recursos económicos con los que hacer frente a la compra o creación de nuevos medios. El objetivo de estos grupos ha sido la utilización de una política de marketing común que pudiera redundar en mayores ingresos fruto de las sinergias que unos medios producen en otros.

El Grupo Prisa es un ejemplo de este proceso. Este conglomerado multimedia nace de *El País* y progresivamente se va extendiendo a radio (*Cadena Ser*), televisión (*Digital +* y *Cuatro*) y prensa especializada (*Cinco Días* y *AS*). El reto con el que se encuentran estos grandes grupos de comunicación es afrontar las nuevas inversiones en tecnología para mantener sus posiciones de mercado y adaptarse a la nueva realidad.

Continuando con el caso del Grupo Prisa, el desarrollo de la televisión digital por satélite (Sogecable) ha supuesto para Prisa unas enormes inversiones. La capacidad de generación de resultados del Grupo es en sí misma insuficiente para hacer frente a dichas inversiones, de manera que las únicas alternativas son ampliación de capital o endeudamiento.

La apuesta del Grupo Prisa ha sido el endeudamiento bancario, dado que una fuerte ampliación de capital hubiera supuesto en la práctica la pérdida del control de la compañía por parte de la familia Polanco, propietaria de más del 60% del capital.

El mejor retrato de la situación de endeudamiento y de cómo se llegó a él en Prisa es el que hizo su propio consejero delegado el 5 de diciembre de 2008, fecha en que celebró Junta de Accionistas Extraordinaria para aprobar la fusión de Prisa con su filial Sogecable. Se trataba, en definitiva, de buscar una integración que más adelante permitiera vender parte de Sogecable, concretamente el negocio de televisión de pago vía satélite (*Digital +*), y conservar dentro del grupo el negocio de televisión en abierto (*Cuatro*).

*“La deuda de Prisa es correlativa al extraordinario crecimiento de la compañía durante esta década. El grupo ha más que triplicado su tamaño desde que salió a Bolsa en el año 2000; desde esa fecha hasta nuestros días ha repartido 232 millones en dividendos, ha tenido que hacer frente a la fusión de las dos plataformas de televisión de pago de satélite y ha invertido sólo en adquisiciones casi 4.900 millones de euros, a los que habría que añadir 1.290 millones más en inversiones recurrentes. Todo ello lo hizo sin ningún refuerzo de los fondos propios, en medio de un clima de dinero abundante y barato, en el que las instituciones financieras hacían cola frente a las sedes de las empresas incitándolas a contraer más y más préstamos a tipos de interés prácticamente negativos. En medio de esas circunstancias, Prisa incurrió en una deuda considerable, cuyo origen y estructura es preciso explicar. Se compone de tres créditos diferentes, dos*

*sindicados y un préstamo puente. Uno de los primeros está suscrito por Sogecable, con motivo de la fusión entre Vía Digital y Canal Satélite Digital, decidida en un momento en el que la presión política del gobierno Aznar sobre la compañía se hacía cada vez más visible y en un entorno muy hostil para las actividades del grupo. O sea que, de los casi 5.000 millones de endeudamiento consolidado a fecha de hoy, mil millones, prácticamente, corresponden a Sogecable y sirvieron para financiar el costo, muy elevado, de la fusión entre las dos plataformas de televisión por satélite. Tras esa fusión, Prisa, accionista minoritario de Sogecable, vio reducida su posición a poco más del 16%. Ese extremo debilitamiento en el seno de una sociedad creada por nosotros, y de extraordinario éxito en el mercado, justificó la decisión de lanzar una oferta parcial sobre Sogecable en 2006, que costó en números redondos casi mil millones de euros y se hizo a un precio de 37 euros por acción. En ese año, también nos hicimos con el control de la portuguesa Media Capital, viéndonos igualmente obligados a lanzar una oferta por el cien por cien de esa empresa, por un monto total de más de 600 millones de euros. Dichas operaciones se hicieron mediante el recurso al crédito, sin apelación al mercado y en un entorno que castigaba el valor de las empresas poco apalancadas. Meses antes de lanzar la OPA obligatoria sobre Sogecable, nuestra deuda consolidada estaba en torno a 2.800 millones de euros, lo que equivalía a un múltiplo de 4,8 veces ebitda. A nadie le parecía un guarismo exagerado y la acción cotizó en agosto de 2007 a cerca de 17 euros. Un crédito puente suscrito con seis bancos, por valor de 1.900 millones de euros sirvió para financiar la oferta final sobre Sogecable.”<sup>31</sup>*

Sin embargo, el recurso al endeudamiento bancario es limitado, de modo que llega un momento en que las compañías tienen que optar por vender parte de sus activos para continuar manteniendo el control de la compañía o realizar ampliaciones de capital dando entrada a accionistas minoritarios. El discurso del presidente, Ignacio de Polanco, en la misma

---

<sup>31</sup> CEBRIAN, Juan Luis. Discurso en la Junta General Extraordinaria de Accionistas de Prisa, 5 de diciembre de 2008.

reunión trata de avanzar los caminos que están sondeando para buscar una salida a la ingente deuda.

*“La fusión entre Prisa y Sogecable que hoy rubricamos culmina ese proyecto, que tiene plena vigencia operativa y estratégica. No obstante las nuevas circunstancias del mercado de deuda, la situación económica en general y la propia estructura de capital de Prisa aconsejan plantearnos un conveniente refuerzo de los fondos propios que permita añadir estabilidad y claridad a nuestra situación patrimonial. Por lo mismo solicito hoy a los accionistas de Prisa su apoyo para dotar al Consejo de Administración de todos los instrumentos adecuados que le permitan en el próximo futuro tomar decisiones a ese respecto. Como ustedes saben, en nuestro Plan Estratégico figura la desinversión en determinados activos, algunos de ellos muy valiosos, de acuerdo con la política general diseñada hace ya años y comunicada a los mercados. Ese sigue siendo nuestro objetivo inmediato, que esperamos sea coronado con éxito. Pero debemos precavernos ante la eventualidad de que las circunstancias económicas adversas impidan que las transacciones se realicen a precios razonables. Porque, en definitiva, Prisa no va a enajenar ninguno de sus activos por menos de su valor real.*

*A la hora de reforzar el capital lo haremos, en primer lugar, defendiendo el interés de los accionistas y en segundo, garantizando una estructura adecuada que no desfigure ni ponga en peligro los valores tangibles e intangibles de nuestra empresa. En ese sentido quiero hacer explícito una vez más que el grupo de referencia que controla hoy Prisa seguirá asegurando la estabilidad y las políticas de continuidad de nuestra empresa. Pretendemos sumar, eso sí, nuevos inversores que apoyen nuestra andadura y nos ayuden a resolver las dificultades, cuidando en todo momento de maximizar el valor para los accionistas actuales de la empresa.”<sup>32</sup>*

---

<sup>32</sup> PLANCO, Ignacio. Discurso en la Junta General Extraordinaria de Accionistas de Prisa, 5 de diciembre de 2008.



El presidente de Prisa relataba en pocos párrafos las urgencias del Grupo que, ante la imposibilidad de llevar adelante las ventas de algunos de los activos, llevarán a la búsqueda de nuevos inversores. Eso sí, el grupo de referencia que controla Prisa, básicamente la familia Polanco, mantendrá el control de la compañía.

El Grupo Unedisa ha vivido una situación parecida, aunque con importes diferentes. En 2007 adquiere el Grupo Recoletos, en una operación en la que desembolsa 820 millones de euros y asume deuda por otros 270 millones. Para realizar esta compra, Unedisa recibió un crédito de 720 millones de su empresa matriz, Rizzolli Corriere della Sera (RCS), que vence en 2015, además de contar con tres pólizas de crédito de 50 millones de euros cada una con otras tantas entidades. En ese mismo año de 2007, RCS suscribió una ampliación de capital en Unedisa, en la que aportó 200 millones de euros adicionales.

En definitiva, *El Mundo* tenía la necesidad de crecer mediante la compra de más medios de comunicación que le dieran fuerza a la hora de negociar unas tarifas publicitarias que incluyen varios soportes (*El Mundo*, *Marca* y *Expansión*, por ejemplo), pero para poder hacer frente a esa operación se necesitan inversores que pongan capital y tirar de su capacidad de endeudamiento. En este caso, fue la casa matriz quien realizó el desembolso del crédito y del capital.

#### **5.1.2. Nuevas tecnologías: más inversión en busca de más ingresos**

El periódico en papel ha ido sobreviviendo con éxito a las diferentes innovaciones en materia de medios de comunicación. Ha sobrevivido al nacimiento e instalación con éxito de la radio, al igual que de la televisión. La realidad es que conviven perfectamente y hoy forman parte de los mismos grupos de comunicación.

Sin embargo, la fuerza con la que ha llegado internet hace a muchos dudar sobre las posibilidades de supervivencia de los periódicos tal como los entendemos hoy. El periódico en papel se edita una vez al día y se distribuye básicamente a través de la venta en quioscos y otros puntos de venta, como pueden ser papelerías y librerías, además de suscripciones, que permiten al lector recibir el ejemplar de su periódico en su casa o en su oficina.

Para tratar de adivinar el impacto de internet en los medios de comunicación basta con analizar dos noticias claves con las que se cerró 2008 y se inauguró 2009. En noviembre de 2008, el grupo escandinavo de medios de comunicación Schibsted anunciaba que cerraba la edición impresa de *Segundamano*, publicación de compra-venta de todo tipo de objetos (fundamentalmente, casas y coches) y que a partir de entonces tendrían la misma información en su página web.

No hacía ni dos años, concretamente el 7 de junio de 2006, que Sverre Munck, vicepresidente ejecutivo de Schibsted International, había anunciado la compra de Traders Classified Media en España, Francia, Italia, Suiza y Latinoamérica por 580 millones de euros. Con esa adquisición, se hacía con marcas como *Segundamano*, *Anuntis* o *Infojobs*, que le colocaba en muy buena posición en el negocio de anuncios clasificados en España, uno de los que más se ha visto afectado por la crisis económica desatada en 2008.

El grupo noruego Schibsted ya contaba en España con el 80% de Multiprensa y Más (editora del diario gratuito *20 minutos*, la web de información *20minutos.es* y el mensual *Calle 20*), así como de la web de anuncios clasificados *compraventa.com*. Trader Classified Media es uno de los líderes mundiales en anuncios clasificados y tiene presencia en las áreas de motor, inmobiliaria, empleo, etc. Desarrolla sus operaciones en internet, medios impresos, móviles y otros.

La siguiente mala noticia para el sector de la impresión fue en el arranque de 2009. El Boletín Oficial del Estado (BOE) dejaba de publicarse en papel y pasaba a estar disponible únicamente en internet. Después de 347 años de historia, el 31 de diciembre de 2008, se publicaba el último BOE.

Desde el 1 de enero de 2009, la versión digital del BOE tiene pleno valor jurídico. Sus contenidos están disponibles y se pueden imprimir copias con total garantía de autenticidad. Únicamente se imprime un número testimonial de ejemplares para garantizar su conservación. La web del BOE es de acceso gratuito y contaba con una media diaria de tres millones de visitas antes de desaparecer la edición impresa.

Tanto *Segundamano* como el BOE eran medios impresos con una distribución muy similar a las de los periódicos, pero no eran lo que entendemos como diarios, puesto que no llevan noticias en el sentido tradicional del término. El BOE ni siquiera lleva publicidad. Sin embargo, las decisiones tomadas apuntan claramente en la dirección de que el cliente no tiene interés por acudir al quiosco a por un periódico y pagar, cuando tiene ese mismo contenido gratis y sin salir de casa o de la oficina.

Los propios periódicos han desarrollado páginas web informativas donde ponen a disposición de todo el mundo los contenidos informativos por los que están cobrando en la versión en papel y, sobre todo, actualizan la información al momento.

La apuesta del desarrollo de los periódicos en internet está siendo desigual entre unos medios de comunicación y otros debido a que no hay ninguna correlación entre las inversiones que tienen que realizar y los ingresos que producen. Así, contar con una buena página web requiere unas inversiones no despreciables tanto en tecnología como en medios humanos que generen contenidos para la página. Sin embargo, los ingresos que produce una página de publicidad en un periódico son muy superiores a los de un banner de publicidad en una web de información.

Los expertos apuestan a que esta distancia se irá acortando, pero es necesario tener idea de los plazos para no hacer frente a unas inversiones antes de tiempo o llegar tarde.

*“Progresar en la red es relativamente fácil, pero no si uno es cuidadoso en la administración de los recursos, pues lo que resulta difícil es descubrir el modelo de negocio a desarrollar, sometido en todo caso al sistema de prueba y error. Sabemos que el futuro de nuestra empresa, en todos los sectores, se va a ver poderosamente influido por las innovaciones digitales, y estamos dispuestos a invertir dinero y esfuerzo en ocupar una posición de liderazgo en ellas. Pero la experiencia nos enseña que la publicidad en la red es, todavía, casi marginal en el caso español y la gratuidad sigue siendo la cultura dominante entre los internautas. De modo que conviene ser precavidos antes de lanzarse a una aventura de expansión no soportada por la racionalidad económica de las decisiones.”*<sup>33</sup>

Así se lo explicó Juan Luis Cebrián a los accionistas de Prisa en marzo de 2008.

Como recordaba por las mismas fechas, el presidente de Vocento, Diego del Alcázar: *“En el Reino Unido, el 16% de la tarta publicitaria ya está en internet. Y lo que podría ser alarmante, es que el 50% de esta tarta se llama Google. En España sólo el 4,5%. Aunque también el 50% es Google”*<sup>34</sup>. Por tanto, además de que los ingresos por internet están aún lejos de los que da el papel, hay un gran acaparador de los mismos que ni siquiera es un medio de comunicación tradicional, es una empresa que nació a finales del siglo XX y con alcance mundial: Google.

Estos datos llevarían a pensar que Google puede acabar con la prensa tradicional. El propio consejero delegado de Google, Eric Schmit, reconoce que su compañía puede ayudar a los periódicos dándoles ingresos adicionales con las visitas que proporciona desde el buscador,

---

<sup>33</sup> CEBRIÁN, Juan Luis. Discurso ante la Junta General de Accionistas de Prisa. 13 de marzo de 2008.

<sup>34</sup> DEL ALCAZAR, Diego. Discurso ante la Junta General de Accionistas de Vocento. 28 de abril de 2008.

pero que no puede salvarlos. *“Somos capaces de proporcionar clicks a las páginas web de los diarios para que ellos las monetizen. Eso les proporciona más ingresos. El problema es que esos ingresos son insuficientes para compensar la pérdida de sus otros ingresos”*<sup>35</sup>.

En opinión de Schmidt, los periódicos no tienen un problema de demanda de contenidos, ya que las noticias tienen más demanda que nunca. *“La gente ama las noticias, las discute, las copia, las envía. Internet ha hecho las noticias más accesibles. El problema está en la publicidad y el coste mismo del periódico: imprimirlo, distribuirlo, etcétera. Y lo cierto es que el modelo de negocio se está estrechando”*.

Schmidt asegura que podrían comprar muchos de los diarios. *“Tenemos el dinero. Pero no creo que comprando periódicos resolvamos sus problemas de negocio. Ayudaríamos a hacer más sólida la estructura accionarial pero eso no resuelve los problemas que subyacen de su negocio”*. Google vale en Bolsa (126.000 millones de dólares) más que Time Warner, NewsCorp (Grupo de Rupert Murdoch), Bertelsmann (principal grupo de comunicación alemán), Pearson (grupo británico propietario de Financial Times), RCS (Italia) y Prisa (España) juntos.

Por tanto, la discusión está centrada en cuál es el modelo de negocio, y en qué plazos desarrollarlo. Ya nadie duda de que el futuro de la información está en internet, porque es el presente.

Las Olimpiadas de Pekín han sido un hito clave para internet. Este es un evento concentrado en el tiempo, con información que necesita actualización de manera continua y con desfase horario. Son elementos totalmente en contra del concepto de periódico que se edita una vez al día, ya que la realidad es que el periódico que llegaba al quiosco podía estar dando cuenta del resultado de la semifinal de una competición y en su versión de internet ya contaba quién había ganado la medalla de oro.

---

<sup>35</sup> SCHMIDT, Eric. Entrevista publicada en la revista *Fortune*, 7 de enero de 2009.

Además, los propios atletas habían desarrollado sus propias páginas web donde contaban cómo habían vivido ellos la competición desde dentro.

Ante este panorama, un periodista deportivo de prestigio del diario *Chicago Tribune* decidió abandonar el periódico a mitad de las Olimpiadas debido a que no podía soportar la idea de que sus lectores tuvieran que afrontar cada día información que ya había caducado.

Juan Luis Cebrián se refería a la expansión de internet en su discurso de la junta de accionistas de Prisa de marzo de 2008 señalando: *“Los expertos en comunicación y los analistas financieros mantienen una preocupación constante por el futuro de los periódicos y su capacidad de supervivencia frente a las nuevas tecnologías. Esta es una pregunta no baladí en el ámbito de una casa en la que la presencia de El País es tan relevante, no solo por su significado social, intelectual y político, sino porque constituye también un ejemplo de rentabilidad y buena gestión, y es pieza clave en la arquitectura de nuestra empresa. La tendencia a la baja en la circulación de diarios es una constante en los Estados Unidos y Europa Occidental y nos afectó también a nosotros, especialmente durante el año 2006.”*<sup>36</sup>

El descenso en la difusión se concreta en que en España en el año 2000 se vendían 104 ejemplares por cada mil habitantes, justo por encima del umbral de país subdesarrollado culturalmente en términos de la UNESCO, y en 2007 se estaba ya en 93 ejemplares por mil<sup>37</sup>.

Pero si la Administración, que suele ser lenta, ha cerrado el BOE en papel y se ha pasado a internet, ¿por qué no lo han hecho los periódicos? Sencillo, el BOE no vive de la publicidad. No tiene miedo de que cambiar de soporte le provoque una enorme merma de ingresos, algo que sí pasaría en los periódicos convencionales. En el caso del BOE, estiman que se ahorran 6 millones de euros al año al abandonar la edición de papel.

---

<sup>36</sup> Ibidem. Nota 33.

<sup>37</sup> AEDE. *Libro Blanco de la prensa diaria 2009*.

El magnate australiano de la prensa, Rupert Murdoch, propietario de periódicos tan emblemáticos como *The Times* (Reino Unido) o *The Wall Street Journal* (EE.UU.), asegura que lo que afrontan los medios de comunicación es una transformación de objetos físicos a 'marcas de noticias' que serán distribuidas por métodos múltiples y flexibles. *"Para competir hoy no se puede ofrecer la aproximación de un solo formato igual para todos, el reto está en utilizar la marca del diario y permitir que los lectores personalicen las noticias para ellos mismos y hacérselas llegar en la forma en que ellos quieran"*.<sup>38</sup>

Murdoch no tiene una visión tan pesimista, dado que para él lo relevante no es qué soporte utilizan los lectores para informarse, sino tener el control de la fabricación de esas noticias. *"El periódico, o un primo electrónico muy cercano, van a existir siempre. Si los periódicos se dedican a proporcionar a sus lectores noticias en las que puedan confiar, verán ganancias en circulación, ya sea a través de sus páginas Web, agregadores de noticias RSS o correos electrónicos destinados a teléfonos móviles con informaciones a la carta y publicidad. Nuestro negocio real no es imprimir sobre árboles muertos, es dar a nuestros lectores gran periodismo y grandes valoraciones. Los lectores quieren lo que siempre han querido: una fuente en la que puedan confiar. Ese ha sido el papel de los grandes periódicos en el pasado y el papel que hará grandes a los periódicos en el futuro"*.

En televisión el fenómeno es diferente, pero las consecuencias parecidas. La tecnología ha permitido que el número de televisiones que pueden emitir sea mucho mayor, ya que se ha incrementado el espectro. Hoy hay múltiples canales de televisión digital terrestre que compiten por el tiempo que el televidente está dispuesto a dedicar para consumir televisión. Esto ha llevado a que en 2008, por primera vez en la historia de la televisión en España, ninguna cadena tenga una cuota de pantalla superior al 20%.

---

<sup>38</sup> RODRÍGUEZ, Pedro. Diario ABC, 18 de noviembre de 2008. Recoge una conferencia pronunciada por Rupert Murdoch el 16 de noviembre de 2008.

## **5. 2. LA EXPANSIÓN DEMANDA CAPACIDAD DE GESTIÓN**

La gestión de los grupos de comunicación se ha complicado sobremanera a medida que han ido creciendo y multiplicando sus intereses hacia diferentes tipos de soportes. Durante siglos los gestores eran los propios periodistas, de manera que en muchas ocasiones el director del periódico era el principal gestor. Este esquema se ha mantenido hasta hace muy pocos años.

Si analizamos los actuales equipos gestores de los principales medios de comunicación, se puede apreciar que ha habido una progresiva desaparición de los periodistas de estas funciones, que son ahora acaparadas por profesionales cuya formación es económica y no periodística. En el panorama mediático español tenemos dos modelos claramente diferenciados: Prisa, donde el primer gestor es un periodista, Juan Luis Cebrián, que dirigió *El País*, y está acompañado por miembros de la familia Polanco, que controla el grupo, y Vocento, en cuyo comité de dirección no hay ningún periodista, ni ningún miembro de las familias que controlan el accionariado. Los periodistas están en la redacción, no en la gerencia.

### **5.2.1. Prisa: Un periodista como primer ejecutivo, acompañado de la familia Polanco**

En el año 2000, cuando Prisa sale a Bolsa y empieza a someterse a la disciplina y escrutinio de los mercados, la presencia de la familia Polanco en cargos de dirección de la empresa era ya muy importante.

Jesús Polanco Gutiérrez era el presidente del consejo de administración y ejercía como presidente ejecutivo, de hecho figuraba como presidente y consejero delegado, pese a que Juan Luis Cebrián también era consejero delegado. En el mismo consejo se sentaban ya sus hijos



Ignacio Polanco Moreno (nombrado el 18 de marzo de 1993), Isabel (nombrado el 19 de junio de 1997) y su sobrino Javier Díez Polanco (nombrado el 18 de mayo de 2000).

En el equipo ejecutivo, en el momento de la salida a Bolsa estaban Ignacio Polanco Moreno, como adjunto a la Presidencia y consejero en distintas sociedades del Grupo (presidente de Canal de Editoriales, distribuidora de libros, y de la editora de discos Gran Vía Musical). Su hermana Isabel era el primer ejecutivo de Santillana, la editora de libros, primero como directora general y luego como consejera delegado, hasta su fallecimiento en marzo de 2008. Manuel Polanco, que entró en el consejo de Prisa en 2001, era el presidente de GDM, la comercializadora de publicidad del grupo, y de GMI, la editora de *As* y *Cinco Días*. Los cargos alcanzan a otros familiares como Javier Díez Polanco que era y es el primer ejecutivo de Sogecable, o Jaime Polanco Soutuollo, que entonces era el director general para Estados Unidos.

Como quedaba reflejado en el apartado anterior, después de la muerte de Jesús Polanco, en julio de 2007, en el consejo de administración de Prisa, estaban presentes tres de sus cuatro hijos (Ignacio, Isabel y Manuel).

El caso del Grupo Prisa podría considerarse la transición, ya que el principal ejecutivo, Juan Luis Cebrián, fue el primer director de *El País*, puesto que ocupó durante 12 años. Desde esa posición pasó a tomar las riendas de la gestión del periódico y posteriormente de todo el grupo multimedia. En la última junta de accionistas de 5 de diciembre de 2008, Juan Luis Cebrián asumió todos los poderes ejecutivos ya que el presidente, Ignacio Polanco, se quedó exclusivamente con el papel de presidente del Consejo y dejó la presidencia de la comisión ejecutiva, que pasó a manos de Cebrián, aunque metió a su hermano Manuel Polanco en dicha comisión, de modo que seguía habiendo un miembro de la familia en el principal órgano del consejo. La familia Polanco, muy presente en el consejo, en el seguimiento de la gestión, pone la dirección ejecutiva de la

empresa totalmente en manos de Cebrián, algo que no había sucedido con Jesús Polanco.

El 17 de enero de 2009, un mes después de que Ignacio Polanco renunciara a los poderes ejecutivos, Prisa nombraba a dos directores generales del Grupo. Manuel Polanco, al frente de las divisiones de negocio y la dirección comercial del Grupo, e Ignacio Santillana, al frente de todas las divisiones operativas, de modo que aglutina la dirección financiera, la de planificación y control de gestión, la de desarrollo corporativo, la de recursos humanos y la de tecnología. Con estos nombramientos se persigue crear una estructura en la cabecera del grupo que busque fórmulas de generación de sinergias entre compañías, asegura Prisa.

Como consecuencia de la creación de estas dos macro-direcciones generales se produce una reestructuración de los comités de Prisa. Se integran el Comité de Dirección y el de Negocio en uno solo. De este comité forman parte los principales ejecutivos del grupo Prisa y es el verdadero centro de gestión.

Dicho órgano de dirección está integrado por nueve miembros, entre los que ya no está el presidente, de manera que lo preside el consejero delegado. De esos nueve componentes, dos son de la familia Polanco, Manuel, en cuanto que director general del grupo, y Javier Díez Polanco, que es el consejero delegado de Sogecable. Ignacio y Jaime Polanco dejan sus puestos en el Comité de Dirección. Entre los miembros del nuevo comité hay tres periodistas, Juan Luis Cebrián, Augusto Delkader, consejero delegado de Unión Radio, que centraliza el negocio de radio, con la *Cadena Ser* como principal medio, y Jesús Ceberio, ex director de *El País*, del que ahora es director general, además de director general de Medios de Prensa del Grupo. El resto de integrantes son Ignacio Santillana, el otro macro-director general del grupo; Fernando Martínez, que ocupa el cargo de secretario general; Miguel Ángel Cayuela, consejero delegado de Santillana, y Manuel Mirat, consejero delegado de Prisacom, sociedad que realiza los desarrollo de internet para las diferentes unidades del grupo.

### **5.2.2. Vocento: un comité de dirección sin periodistas, ni miembros de las familias accionistas**

En el caso del Grupo Vocento, el equipo directivo se nutre básicamente de economistas y no hay ningún periodista. El mando lo tiene José Manuel Vargas, como consejero delegado, y es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, en Derecho por la UNED y Censor Jurado de Cuentas. Se incorporó a Prensa Española en el año 2000, de la mano de Nemesio Fernández Cuesta, que era entonces el Presidente, para llevar los servicios jurídicos y la secretaría del consejo de Diario ABC. En 2002 fue nombrado director financiero, puesto desde el que efectuaría la salida a Bolsa de Vocento en el año 2006. Posteriormente, sería nombrado director general de mercados nacionales y, seguidamente, consejero delegado de Vocento.

Santiago Alonso, director general de medios nacionales, es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense. Su trayectoria en el ámbito de la gestión en medios de comunicación comenzó en 1984, con el desarrollo de diversas actividades en Prisa y Zeta, hasta que en abril de 1991 se incorpora a Vocento, entonces Grupo Correo, en el área de mercados regionales como subdirector general. En 1994 se hace cargo de la dirección general de Taller de Editores, y en 2002 es nombrado consejero delegado de Diario ABC cargo que desempeña hasta finales de 2006, cuando asume su actual cargo.

Iñaki Arechabaleta Torrontegui, director general de medios regionales, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto. Procede del mundo de la consultoría y auditoría. Trabajó de 1983 a 1990 en KPMG Peat Marwick. En ese momento empieza su carrera en los medios de comunicación al incorporarse como director general a la empresa editora de *El Mundo* en el País Vasco, donde permaneció hasta 1993, en que es nombrado director general de El Correo, cargo en el que estuvo hasta 2004, en que es nombrado director general de medios impresos.

Juan Luis Moreno Ballesteros, director de estrategia de internet, es Ingeniero Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por ICADE. Tras el inicio de su carrera profesional en la división de telecomunicaciones de Siemens, su trayectoria profesional ha estado siempre ligada a internet. Ha desarrollado diferentes funciones dentro del ámbito del marketing en Wanadoo en España y Uni 2, ambas compañías pertenecientes a France Telecom, y en Lycos Europe. Moreno se incorporó a Vocento en el año 2005 como director de marketing de diversificación e internacionalización. Es el responsable de las funciones transversales relacionadas con el desarrollo del área de internet, como la estrategia, la tecnología y el marketing.

Enrique Marzal López, director de auditoría interna, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y máster en dirección financiera y control por el Instituto de Empresa y PDG por el IESE. Está vinculado a Vocento desde 1985, donde entró como responsable de impuestos de Diario ABC, después fue director de control de gestión hasta 1997, año en el que fue nombrado director gerente y consejero de Prensa Española General de Revistas. En el año 2000 asumió la dirección de planificación, control de gestión y auditoría interna de Diario ABC. Ha sido consejero de Europroducciones y director económico financiero corporativo de Vocento hasta 2004, cuando asume auditoría interna.

Beatriz Puente Ferreras, directora general financiera, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por CUNEF y MBA por la Escuela de negocios Kellogg School of Management con la obtención de una beca Fulbright. Procede del ámbito de la auditoría y banca. Comenzó su trayectoria profesional en Ernst & Young, posteriormente se incorporó a Citigroup al equipo de banca de inversión especializado en Latinoamérica en Nueva York para, más tarde, trabajar en Londres al frente del equipo de Instituciones Financieras. Se incorporó a Vocento en enero de 2004 como directora del departamento de relación con inversores y desarrollo corporativo. Fue responsable de la preparación y coordinación de la Oferta

Publica de Venta (OPV) de la compañía que concluyó con la salida a Bolsa el 8 de Noviembre de 2006.

Ignacio Bernabéu de Yeste, director de recursos humanos, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa. Entre 1990 y 1994 fue director financiero de la empresa Enatcar, para posteriormente y hasta 2002 hacerse cargo de la dirección general económica y de recursos humanos de Paradores de Turismo de España. Entre los años 2002 y 2005 fue director de la consultora Hay Group. Es director de recursos humanos de Vocento desde el 2005.

Como se puede observar, el equipo directivo de José Manuel Vargas se caracteriza por una experiencia previa en funciones similares a las que desarrolla en Vocento, pero en empresas que poco o nada tienen que ver con el periodismo, pero sí con la función que desempeñan. Así el financiero ha trabajado en empresas de financieras y el responsable de internet en compañías de telecomunicaciones. Esto, por muy obvio que parezca, es una novedad dentro de los grupos de comunicación y que, como se puede apreciar, no tiene una antigüedad de más de diez años. Cuando Prensa Española estaba presidida por Guillermo Luca de Tena, la gestión era llevada directamente por él conjuntamente con Luis María Anson, lo que generaba sus tensiones.

Ni hay periodistas, ni hay miembros de las familias accionistas en el comité de dirección, algo que es relativamente reciente. El anterior consejero delegado, José María Bergareche, es, junto a su hermano Santiago, uno de los accionistas más importantes de Vocento, igual que lo eran anteriormente del Grupo Correo.

No obstante, la ausencia de miembros de las familias Luca de Tena o Ybarra del comité de dirección quizás sea más coyuntural que estructural. Por el lado de la familia Luca de Tena, Guillermo tiene a sus dos hijas,

Catalina y Soledad, en el consejo de administración y en funciones más de control que de primera línea en la gestión.

Catalina (46 años) y Soledad (44 años) no tienen descendientes. La primera, licenciada en Historia del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid, es vicepresidenta de Vocento y editora de *ABC*, donde ejerce una influencia importante en la elección del director, pero no tanta en la gestión económica del mismo. La segunda, licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, comenzó trabajando en banca, en Midlan Bank, en el Banco Central en Nueva York y en el Hispano Americano en Lisboa. Posteriormente se incorporó a la empresa familiar como subdirectora de control de gestión, más tarde directora de calidad y llegó a ser la directora de gestión de publicidad. Tras la fusión de Prensa Española y Vocento, ha sido presidenta de ABC Sevilla y vicepresidenta de ABC, cargo en el que continúa, además de ser consejera de Vocento.

El miembro de las familias que está llamado a tener mayores responsabilidades dentro del grupo Vocento es Emilio Ybarra Aznar, hijo de Emilio Ybarra Churruca, ex presidente del BBV, y uno de los mayores accionistas del grupo editorial. En enero de 2008 fue nombrado presidente de CM Vocento, sociedad comercializadora de la publicidad del grupo. Con este nombramiento, el consejo de Vocento colocó al delfín de los Ybarra al frente de los ingresos publicitarios de todo el grupo, desde *ABC* y los diarios regionales, a los suplementos del fin de semana (*XL Semanal*, *Mujer Hoy* *Corazón* y *XL Semanal TV Más*), pasando por los portales de internet, radio (*Punto Radio*) y televisión (*Onda 6 TV*).

### 5. 3. LOS PLANES DE SUCESIÓN

La revista Family Business<sup>39</sup> publicó en 2001 su primer ranking de compañías familiares más antiguas. Dicha lista fue encabezada por Kongo Gumi, una compañía japonesa dedicada a la construcción de templos budistas. Después de sobrevivir desde el 578, en 2006 fue adquirida por un competidor. Ahora la lista la encabeza otra compañía japonesa, un hotel con aguas termales, Hoshi Ryokan (ver página siguiente).

Entre las 10 empresas más antiguas del mundo no se encuentra ningún periódico, ya que las que están en ese ranking son más antiguas que la imprenta, cuya invención se remonta a mediados del siglo XV. Es sorprendente que haya empresas que han permanecido durante tanto tiempo en manos de la misma familia y llama la atención que más de la mitad de ellas, seis, sean italianas, aunque quizás no sea tan sorprendente si se tiene en cuenta el peso de este país en la historia y en el comercio y el sentido de familia que hay entre su gente. La empresa familiar española más antigua, según dicho ranking, es Codorniu, que, fundada en 1551, ocupa el puesto 17 del mundo.

Un estudio de la escuela de negocios Esade señala que el 78% de las empresas familiares no tiene preparada la sucesión. Además sólo el 30% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y un 15% la tercera, según Julia Téllez, directora del área de empresa familiar de Gómez-Acebo & Pombo. Esa trayectoria es la que ha generado el dicho: 'De abuelo emprendedor, hijo derrochador y nieto mendigo'.<sup>40</sup>

En el ámbito de los medios de comunicación está el caso del Grupo Zeta, cuyo heredero, Antonio Asencio Mosbah, mantuvo negociaciones para su venta, ya que él no tenía interés por los medios de comunicación.

---

<sup>39</sup> [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com)

<sup>40</sup> ÁLVAREZ, Paz. "Cómo hacer la sucesión en la empresa familiar", en *Cinco Días*, Madrid, de 19 de abril de 2008. Suplemento Directivos.

<b>LAS DIEZ EMPRESAS FAMILIARES MÁS ANTIGUAS DEL MUNDO</b>
<p><b>1. HOSHI RYOKAN</b></p> <p>Fundada: 718 d.c. Komatsu, Japón  Generación: 46  Negocio: Hotel Spa en aguas termales</p>
<p><b>2. CHÂTEAU DE GOULAINÉ</b></p> <p>Fundada: 1.000 d.c. Haute Goulainé, Francia  Generación: 30  Negocio: Mantiene una colección de mariposas en un museo familiar. Alquilan el castillo para eventos y sigue manteniendo el negocio de vinos desde esas épocas.</p>
<p><b>3. FONDERIA PONTIFICIA MARINELLI</b></p> <p>Fundada: 1.000 d.c. Agnone, Italia  Generación: 28  Negocio: Mantiene la técnica de la cera perdida para la fundición de las campanas para las iglesias.</p>
<p><b>4. BARONE RICASOLI</b></p> <p>Fundada: 1.141 d.c. Siena, Italia  Generación: 25  Negocio: Cultivos de vino y aceite de oliva desde la época del Barón de Ricasoli que recibió las primeras tierras de la república de Florencia.</p>
<p><b>5. BAROVIER &amp; TOSO</b></p> <p>Fundada: 1.295 d.c. Venecia, Italia  Generación: 20  Negocio: Continúan en la fabricación de vasos de cristal murano en la isla de murano a diez minutos en ferry de Venecia.</p>
<p><b>6. HOTEL PILGRIM HAUS</b></p> <p>Fundada: 1.304 d.c. Soest, Alemania  Generación: 20  Negocio: Hotelería</p>
<p><b>7. RICHARD DE BAS</b></p> <p>Fundada: 1.326 d.c. Ambert d'Auvergne, Francia  Generación: 19  Negocio: Mantiene una fuerte reputación en la producción de papel, papeles finos y especiales. Se preserva el museo de la historia de la compañía.</p>
<p><b>8. TORRINI FIRENZE</b></p> <p>Fundada: 1.369 d.c. Florencia – Italia  Generación: 18  Negocio: El Señor Jacopus Torrini, dueño del milenario secreto del trabajo en joyería y oro llamado 'Oro Nativo'.</p>
<p><b>9. MARCHESI ANTINORI</b></p> <p>Fundada: 1.385 d.c. Florencia, Italia  Generación: 19  Negocio: Producción de vinos de alta calidad, como el famoso Chianti y venta de cerveza.</p>
<p><b>10. CAMUFFO</b></p> <p>Fundada: 1.438 d.c. Portogruaro – Italia  Generación: N.D.  Negocio: Construcción de barcos.</p>



Las razones para el éxito y el fracaso de una empresa familiar están muy ligadas a las peculiaridades que arrastra el que el control del capital y de la gestión esté en manos de una familia<sup>41</sup>.

Factores de éxito:

- Tradición y continuidad en futuras generaciones.
- Calidad de los productos y servicios.
- Flexibilidad y adaptabilidad al mercado y el entorno.
- Planificación a largo plazo (10 años o más).
- Buen ambiente.
- Innovación y emprendedores.
- Responsabilidad social (nombre de la familia en juego).
- Buen trato personal con confianza.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Valores de la familia trasladados a la empresa.
- Proximidad con los clientes y proveedores (orientación cliente).
- Crecimiento controlado.
- Propiedad identificable y próxima.
- Estructura poco jerárquica.
- Menores costes laborales, de administración y capital (no hay costos financieros).
- Calidad del servicio.
- Armonía familiar que produce unidad.
- Enfocada a nichos o segmentos con mayor rentabilidad.
- Compromiso de los accionistas.

Factores de fracaso:

- Conflicto económico. Excesivas demandas financieras de la familia a la empresa.
- No tienen sucesor definido o no le ceden el mando ni planifican la continuidad.

---

<sup>41</sup> BOSCH SANS, Vicenc. Empresa Familiar. Barcelona. Ediciones EAE. 2001.

■ Conflictos familiares:

Padre-madre

Padre-hijos

Madre-hijos

Hermanos (orden y sexo)

Primos

Sobrevvenidos

■ Falta de capital para el crecimiento sin perder el control.

■ Falta de innovación y creatividad.

■ Secretismo.

■ Competencia creciente.

■ Nepotismo.

■ No profesionalización. Se valora la lealtad por encima de la capacidad permitiendo la permanencia de ineptos y aduladores.

■ Sistemas de retribución no acordes con el mercado.

■ No internacionalización.

■ Falta investigación y desarrollo.

■ Concentración patrimonial en la empresa.

■ Resistencia de los 'senior' a dejar su puesto.

■ Propiedad y gestión en la misma mano familiar.

■ Ciclo de vida de los productos más costosos.

■ Incremento de la velocidad del cambio: tecnológico, distribución, alianzas estratégicas, competencia, etc.

La sucesión en las empresas familiares suele formar parte de lo que se denomina protocolo familiar. Dicho protocolo va más allá de la propia sucesión y trata de establecer el marco de relación de la empresa y la familia. Así, en él se fija quienes integran el consejo de administración, cómo solucionar los conflictos entre miembros de la familia, remuneración y propiedad, el compromiso social de la empresa, valores y tradiciones de la empresa y la familia y a efectos de lo que se trata en este capítulo: cómo realizar la sucesión, las capitulaciones matrimoniales y la política testamentaria, tres elementos claves en la continuidad de la empresa.

El protocolo familiar determina la línea de sucesión y los pactos dentro de las familias. Estos acuerdos son confidenciales en la mayor parte de las compañías. En el caso de los medios de comunicación, éstos están empezando a salir a la luz, producto de que son empresas que cotizan en Bolsa y, por tanto, están sometidas a una disciplina de transparencia mucho mayor, ya que cuentan con accionistas minoritarios con derecho a saber toda cuestión importante para estas sociedades.

Si la determinación del sucesor suele ser un quebradero de cabeza para cualquier empresa, en una de medios de comunicación es aún mayor, ya que normalmente detrás del negocio hay una componente ideológica o una visión de la sociedad.

Una empresa familiar de la construcción, por ejemplo, no tiene ninguna mística fuera de la cuenta de resultados, lo relevante es ganar cuanto más mejor. Sin embargo, no se puede decir lo mismo en una empresa periodística. Jesús Polanco mantuvo siempre a *El País* en unas posiciones ideológicas progresistas y los Luca de Tena mantuvieron a *ABC* en planteamientos conservadores, defendiendo abiertamente a la Monarquía y la Iglesia Católica. Difícilmente van a pasar estos medios a manos, por muy de la familia que sean, que cambien estas orientaciones. Por eso es importante que en el protocolo familiar queden bien reflejados los valores y la visión empresarial.

En muchas ocasiones, ese protocolo familiar incluye un plan a diez años dentro del proceso de continuidad en el mando de la compañía. Ese plan va más allá de un plan de negocio, ya que establece el compromiso de todos los miembros de la familia con la empresa. Así, por ejemplo, en los pactos de los hermanos Polanco Moreno sobre su participación en Prisa, que se contemplan dentro de los estatutos de Rucandio, SA, la sociedad tenedora de las acciones, se establece expresamente diez años como el período en el que no podrán vender sus acciones del Grupo. Estos pactos forman parte del protocolo familiar que firmaron mediante documento

privado el 23 de diciembre de 2003 los padres y los cuatro hermanos Polanco Moreno.

Dentro de los grupos de comunicación españoles, podemos encontrar ejemplos que cubren las distintas fases de las empresas familiares. Los estudiosos de la empresa familiar señalan tres fases principales. Etapa fundador, en la que está ahora el Grupo Moll, creado por su presidente, Francisco Javier Moll de Miguel. La etapa de la asociación de hermanos, en la que está el Grupo Prisa, con los hermanos afectados por el pacto suscrito para diez años. Y, la etapa de la confederación de primos, en la que estaría el Grupo Joly, que tiene a varios primos al frente de la compañía.

Hay otros casos, en los que uno de los hermanos es el que toma las riendas del grupo de comunicación y los demás toman otro camino. Este proceso se debe a diferentes razones, como puede ser que tengan interés por otros negocios, ausencia de herederos, separación de bienes entre herederos. Es el caso del Grupo Godó o de *La Voz de Galicia*, en los que la propiedad del medio de comunicación no se ha ido distribuyendo entre varios hermanos, sino que uno es el que mantenía la primacía.

En el proceso de sucesión y transmisión de la empresa hay cuestiones que se pueden separar en el tiempo y que frecuentemente se interpretan como una sola cuando se trata de empresas familiares. Así, el presidente y fundador de la empresa puede transmitir el gobierno y la gestión de la empresa periodística a sus hijos sin necesidad de transmitir la propiedad. Así lo hizo Jesús Polanco con sus hijos y no transmitió la propiedad hasta su muerte a través del testamento. También lo había hecho Santiago Rey Fernández-Latorre, que dejó la gestión en manos de sus dos hijos en 1994 y siete años después les despoja de todos los cargos, ya que no estaba de acuerdo con su gestión. Al conservar la propiedad y el gobierno (el consejo de administración) de la compañía, pudo dar el golpe de timón.

Otra opción, que cada vez es más habitual, es la separación total del gobierno de la empresa y de la gestión. De tal manera, que la propiedad y el consejo de administración están dominados por la familia, aunque no tenga el 100% del capital, mientras que para la gestión contratan a ejecutivos muy conocedores del negocio, de los que se puede prescindir con facilidad si su gestión no da los resultados previstos, ruptura que es mucho más compleja si el que fracasa en la gestión es un miembro de la familia. Este es el caso de Vocento, por ejemplo, que tiene a las familias al frente de la propiedad y del consejo de administración, pero el consejero delegado es un profesional sin vínculo familiar. Es, en parte, el caso de Prisa, ya que el primer ejecutivo no es un Polanco, pero sin embargo, es cierto que Juan Luis Cebrián está rodeado por miembros de la familia Polanco en diferentes puestos de gestión del día a día.

#### **5.3.1. La sucesión en Prisa**

El accionista de control de Prisa es la sociedad Timón, controlada mayoritariamente por la familia Polanco y el resto, por la familia Pérez González. La posición mayoritaria de Rucandio, instrumental de los Polanco, en Timón hace que éstos dispongan del 63,9% de los votos, que se corresponden con las acciones propiedad de las familias Polanco y Pérez González. Además, el 21 de mayo de 1992, junto a estas dos familias, sindicaron sus acciones, firmando un pacto parasocial que les vincula a actuar de forma concertada con sus acciones de Prisa, las familias Noguera, Varela, Hidalgo Schnur y Mendoza. Este pacto alcanza al 85,7% del capital de Prisa.

Los que se sientan en el consejo de administración son ya, en varios casos, la segunda generación de los fundadores de *El País* y sustituyeron a sus padres tras su muerte. Ninguno dejó el puesto del consejo voluntariamente. Es propio de esta generación de posguerra hecha a sí misma y que no encuentra el momento de retirarse. Este es el caso de

Ignacio Polanco Moreno, que sustituyó a Jesús Polanco Gutiérrez, en calidad de presidente, en julio de 2007. También lo es de Agnès Noguera Borel, que sustituyó en abril de 2006 a su padre Álvaro Noguera Jiménez; y de Ramón Mendoza Solano, que sustituyó, en 2001, a su padre, Ramón Mendoza Fontela, el que fuera presidente del Real Madrid (1985-1995). En los tres casos, sustituyen a sus padres cuando éstos fallecen.

El componente claramente familiar de este grupo quedó patente el 16 de noviembre de 2006 cuando la sociedad mandó un hecho relevante a la Comisión Nacional del Mercado de Valores para anunciar que Ignacio Polanco Moreno sería nombrado Presidente de Prisa cuando su padre, Jesús Polanco, que estaba enfermo, decidiera dejar el cargo. Lo extraño no es que un hijo sustituya a su padre, que aún pasa en muchas empresas, y se anuncie con antelación, sino que seguidamente, en el mismo comunicado, hicieran un relato detallado de los cargos que tenían los otros hijos de Jesús Polanco.

El texto remitido a la CNMV, después de hablar de Ignacio Polanco Moreno, al que se nombraba sucesor, decía: *“Su hermana Isabel es consejera delegada de Santillana. Su hermano Manuel es consejero delegado de Media Capital. Ambos son, igualmente, consejeros de Prisa. Una cuarta hermana, María Jesús, se dedica a negocios privados. Un protocolo familiar regula las relaciones societarias entre ellos”*.

Esto, que resulta inaudito para cualquier empresa cotizada —los códigos de gobierno corporativo promueven la defensa de los intereses de todos los accionistas, incluido los minoritarios, la presencia de consejeros independientes en los consejos y otras cuestiones— no llama tanto la atención en los casos de las empresas de comunicación, ya que tradicionalmente han sido empresas familiares.

Tras la muerte de Jesús de Polanco (21 de julio de 2007), la familia remitía el 14 de agosto otro hecho relevante<sup>42</sup> a la CNMV, que en realidad es una especie de testamento del gran artífice del Grupo Prisa, que marcará el devenir de la propiedad del grupo de comunicación más importante de Iberoamérica.

Quien remite la comunicación es la sociedad Rucandio, S.A., sociedad que controla la mayoría de Prisa. En dicha comunicación se da cuenta de un convenio de sindicación de las acciones de Rucandio, firmado el 23 de diciembre de 2003 mediante documento privado, entre Jesús de Polanco Gutiérrez, su ex mujer Isabel Moreno y los cuatro hijos del matrimonio, Ignacio, Isabel (fallecida el 29 de marzo de 2008), Manuel y María Jesús Polanco Moreno. Este protocolo no se ha conocido hasta la muerte de Jesús de Polanco.

El objeto primero del acuerdo es *"impedir la entrada de terceros ajenos a la Familia Polanco, actuales accionistas de Rucandio"*. Por tanto se trata de evitar que nadie ajeno a la familia entre en la sociedad que tiene el control de Prisa con un 63,9% de los votos. La sociedad Rucandio está a su vez controlada por los cuatro hijos de Jesús de Polanco, cada uno con un 25%. Como condición previa establecen: *"Con la salvedad de las transmisiones a favor de hijos y las aportaciones a sociedades patrimoniales, todos los firmantes se obligan a no transmitir ni a disponer en ninguna forma de las acciones de Rucandio, SA, hasta que transcurran 10 años a contar desde el fallecimiento de D. Jesús de Polanco Gutiérrez. Cumplido lo anterior, en todo caso, se exigirá que todos los accionistas de Rucandio, SA consensuen por unanimidad cualquier tipo de transmisión a un tercero"*. La única excepción que marcan para poder autorizar la venta de acciones antes de 21 de julio de 2017 es que el acuerdo se apruebe por unanimidad de los cuatro accionistas.

---

<sup>42</sup> ANEXO N° IV. Hecho Relevante 2007082726 depositado por Rucandio, S.A, en la CNMV.

Expresamente señala que estas limitaciones alcanzan a las acciones que directa o indirectamente Rucandio posee de Prisa, con lo que queda claro que el objeto del acuerdo es el grupo de comunicación. Para este caso también se establece la excepción para autorizar la transmisión de acciones de Prisa que haya acuerdo unánime de los cuatro hermanos.

Estas salvaguardas alcanzan, por tanto, a los cuatro hijos de la fallecida Isabel Polanco, herederos del 25% de Rucandio que su madre poseía en línea directa de Jesús Polanco Gutiérrez.

El nombramiento de Ignacio Polanco como presidente de Prisa a la muerte de su padre hacía suponer que él era el sucesor dentro de la familia. Sin embargo, acontecimientos posteriores ponen en duda que esto vaya a ser así. En la Junta de Accionistas de Prisa de 5 de diciembre de 2008, Ignacio Polanco anunció que renunciaba a sus poderes ejecutivos, de manera que el consejero delegado, Juan Luis Cebrián, asumían la totalidad de los poderes ejecutivos. Esa renuncia se concretaba en que abandonaba la comisión ejecutiva del consejo, y en su lugar proponía a su hermano Manuel Polanco.<sup>43</sup>

Este movimiento parecía suponer un paso atrás de la familia Polanco, que dejaba en manos de su primer ejecutivo todos los poderes para que buscara una solución a la crisis financiera. Sin embargo, apenas un mes después, el 17 de enero, los medios de Prisa hacen públicos cambios importantes en la dirección del grupo. Esta reorganización implica el nombramiento de dos directores generales de quienes dependerá todo el Grupo. Manuel Polanco se hace cargo de las divisiones de negocio y de la dirección comercial, mientras que Ignacio Santillana es responsable de todas las áreas de soporte (financiera, recursos humanos, tecnología, desarrollo corporativo y planificación y control de gestión).

Estos nombramientos fueron interpretados por los analistas como un debilitamiento de los poderes del consejero delegado, al emerger dos

---

<sup>43</sup> Hecho relevante número 101249, comunicado a la CNMV por Prisa el 5 de diciembre de 2008.



macro-direcciones generales, y como la nominación de Manuel Polanco como futuro hombre fuerte de la familia en Prisa. En apenas un mes había sustituido a su hermano en la comisión ejecutiva del consejo y se hacía cargo de todas las unidades de negocio y del área comercial.

Manuel Polanco, licenciado en Ciencias Económicas, se ha recorrido prácticamente todo el grupo Prisa. En 1991 se hizo cargo de la dirección de Santillana en Chile y Perú, fue nombrado director general del diario mexicano *La Prensa* y puso en marcha la edición americana de *El País*. En 1996 dirige todas las unidades de Santillana en Iberoamérica y Estados Unidos. Poco después empieza a tomar poderes en los medios en España. En 1999 es nombrado presidente de Gerencia de Medios, la compañía que gestionaba la publicidad de los medios del grupo, con excepción de *El País*, y también presidente de Grupo Empresarial de Medios Impresos, sociedad de quien depende el *AS* y *Cinco Días*, entre otros. Con la entrada de Prisa en el grupo portugués Media Capital es nombrado consejero delegado. Además, está en el consejo de Prisa desde 2001 y en el de Sogecable desde 2006.

### **5.3.2. La sucesión en Vocento**

En noviembre de 2006, con la salida a Bolsa, un grupo de familias accionistas, que representan el 43,7% del capital, firma un pacto de sindicación de sus acciones, para actuar conjuntamente en la sociedad. Este pacto está integrado por las familias Ybarra (20%), Bergareche (8%), Urrutia (7,8%), Careaga (5,4%), Castellanos (4,4%) y Lamoine (3,8%), básicamente, todas ellas procedentes del antiguo Grupo Correo. Estas familias están presentes en el consejo de administración y se reparten los principales cargos de la sociedad: Santiago Ybarra, presidente, y José María Bergareche, vicepresidente y consejero delegado. Mientras que se

queda al margen la familia Luca de Tena, fundadora de Prensa Española (editora de ABC).<sup>44</sup>

No obstante, apenas seis meses después se produce un fuerte cambio en la dirección de la sociedad fruto de un cambio de alianzas entre las familias. Así, la familia Luca de Tena (que controla un 8,9%) se alía con los Ybarra (20%) y los Urrutia (7,8%), y cambian al consejero delegado, José María Bergareche, que llevaba varias décadas gestionando el Grupo Correo. En su lugar colocan a un ejecutivo ajeno a las familias y a la compañía, Belarmino García, cuyo principal activo profesional era el lanzamiento de la compañía de telefonía móvil Amena. En definitiva, las familias buscan un ejecutivo que no tenga sus apellidos y que posea una historia de éxito en su ejecutoria empresarial.

Bergareche albergaba la posibilidad de sustituir a Santiago Ybarra en la presidencia y, sin embargo, el pacto de las familias Ybarra-Luca de Tena-Urrutia le cierra el paso y es nombrado presidente Diego del Alcázar, consejero independiente, que antes de la fusión era consejero de Prensa Española (ABC).

Los planes de gestión de Belarmino García, que había contratado a la consultora Boston Consulting para que le ayudara en la elaboración del plan estratégico, no cuajan y dentro de la compañía empieza a tener una enorme oposición. *“En un intento de aislarse de los problemas derivados de la guerra abierta en el consejo, García también se aisló de los ejecutivos”*<sup>45</sup>. Apenas seis meses después de que tomara posesión del cargo (julio de 2007) es destituido (febrero de 2008) y en su lugar es nombrado José Manuel Vargas, un ejecutivo procedente de Prensa Española y que llevó, como director general financiero, el peso de la salida a Bolsa de Vocento.

---

<sup>44</sup> ANEXO N° V. Hecho Relevante 72106 de 8 de noviembre de 2006 depositado por Vocento en la CNMV.

<sup>45</sup> CASANUEVA, Mariví. “La encrucijada del Grupo Vocento”. *El Mundo*. Madrid, 3 de febrero de 2008, pág. 61.

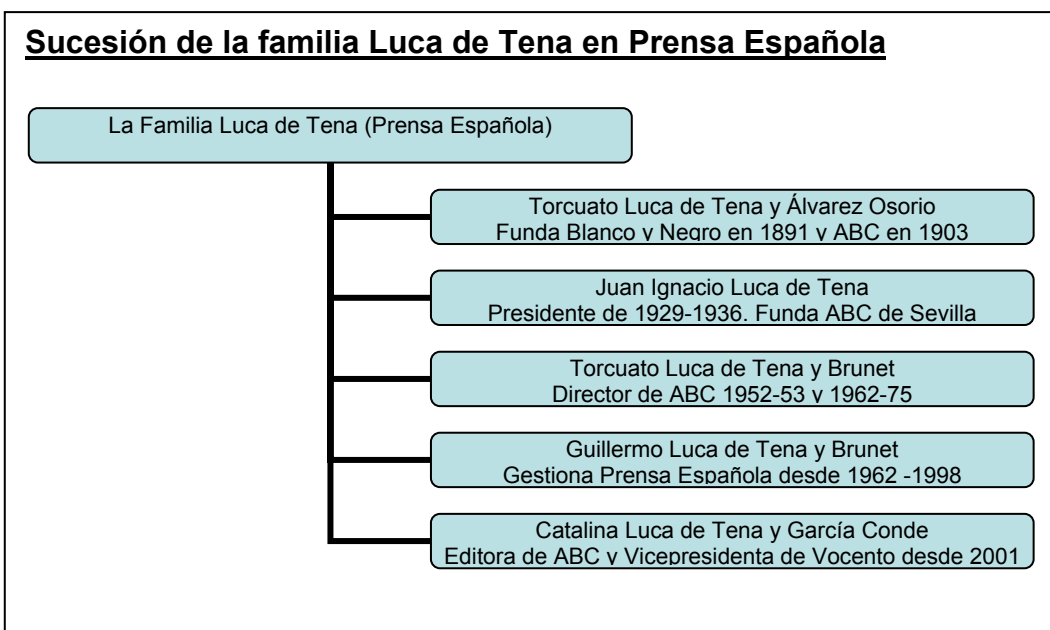
La situación dentro de la compañía es muy incómoda, ya que hay una clara división. El Presidente está al mando de la compañía con el apoyo de 8 consejeros (incluido él) y la oposición de otros 6. El hecho de que la sociedad cotice en Bolsa facilita que, desde fuera, se esté pensando en soluciones, que pasan por el lanzamiento de una oferta pública de adquisición (OPA), para lo que se barajan diferentes nombres.

Esta mala situación queda patente en la junta de accionistas de Vocento de abril de 2008, en la que interviene Jaime Castellanos (los hermanos Castellanos Borrego controlan el 4,4% de la compañía a través de la sociedad Casgo) en la que critica abiertamente la gestión de la compañía.

En cualquier caso, el futuro de Vocento pasa por lo que decidan las familias Ybarra y Luca de Tena, básicamente, con las diferentes alianzas que puedan tejer. Son las dos mismas sagas que han sido claves durante todo el siglo XX en los grupos Correo y Prensa Española. Ambas familias tienen situados sus peones dentro de la compañía. Los Ybarra poseen algo más del 20% del capital de Vocento y los Luca de Tena, casi el 9%, al margen de los votos delegados de otras familias próximas.

Guillermo Luca de Tena tiene dos hijas, Catalina y Soledad, ambas sin descendencia. Las dos trabajan en su empresa, primero en *ABC* y, ahora, en Vocento. Catalina, que es considerada la sucesora de la saga en *ABC*, es vicepresidenta de Vocento y editora de *ABC*, siempre ha trabajado en *ABC*. Soledad trabajó durante un tiempo en banca y luego llegó a ser directora de publicidad de *ABC*, tras la fusión con Vocento está más enfocada a la representación de la posición familiar en las empresas del Grupo. Ambas cuentan con el inestimable apoyo de su primo Nemesio Fernández Cuesta, que pese a que dejó su cargo ejecutivo en la compañía en 2003 y se reincorporó a Repsol como director general de exploración, continúa como consejero de Vocento.

Al tiempo, la familia Ybarra tiene sus propios planes. Para esta familia, su participación en los medios de comunicación no era la principal actividad. Durante décadas, sus intereses han estado centrados sobre todo en el Banco de Bilbao, después BBV, y más adelante BBVA. Emilio Ybarra Churruca fue presidente del BBV desde 1990 hasta 2001, cuando con el escándalo de las 'Cuentas secretas del BBV', él y la mayor parte de las familias que tradicionalmente controlaban el banco vasco se ven obligados a dejar el mando a Francisco González y sus hombres de Argentaria.



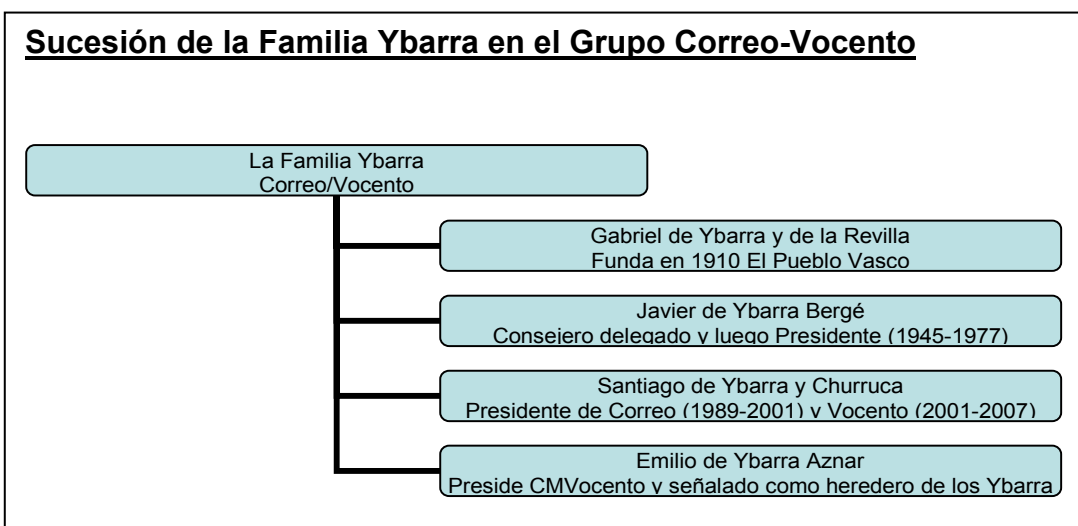
FUENTE: OLMOS, Víctor. *La historia del ABC: 100 años claves en la historia de España*. Barcelona. Plaza & Janés. 2002.

A partir de ese momento, la familia Ybarra Churruca se centra en Vocento. El hermano de Emilio, Santiago Ybarra Churruca, ocupaba la presidencia de Vocento, no en vano la sociedad Mezouna, perteneciente a los hermanos Emilio y Santiago, es el primer accionista individual de Vocento, con una participación del 10,4%.

Pero en el accionariado de Vocento hay otros Ybarra, todos ellos parientes, lo que no quiere decir que tengan de manera permanente los mismos intereses. Es más, las relaciones entre ellos no son buenas desde que ETA secuestró y asesinó a Javier Ybarra Bergé. Enrique Ybarra e

Ybarra controla un 6,3%, la familia Ybarra Zubiría, otro 3,4%. En total, los Ybarra poseen algo más del 20% del capital de Vocento.<sup>46</sup>

Aparentemente, Emilio Ybarra Aznar, hijo de Emilio Ybarra Churruca, es el que está designado a ser el sucesor de esta familia dentro de Vocento. Ha ido recorriendo distintos puestos de gestión dentro del Grupo, desde la dirección de márketing del periódico *La Rioja*, luego la de *El Correo*, más tarde en *ABC* y, actualmente, en la presidencia de CMVocento, compañía que gestiona la publicidad del Grupo. Hasta ahora el traspaso del mando en el grupo entre la familia Ybarra nunca ha sido de padres a hijos, si no entre diferentes miembros de las distintas ramas.



FUENTE: DÍAZ MORLÁN, Pablo. *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*. Madrid. Marcial Pons Historia. 2002. SÁNCHEZ TABERNERO, A. *El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo*. Pamplona. Editorial Universidad de Navarra. 1990.

### 5.3.3. La sucesión en Planeta

José Manuel Lara Hernández se casó en octubre de 1941 con María Teresa Bosch. Fruto de este matrimonio nacieron cuatro hijos: Maribel, Inés, José Manuel y Fernando. Este último falleció el 18 de agosto de 1995 de accidente de tráfico a la edad de 38 años y cuando muchos pensaban que era el sucesor dentro de la familia Lara.

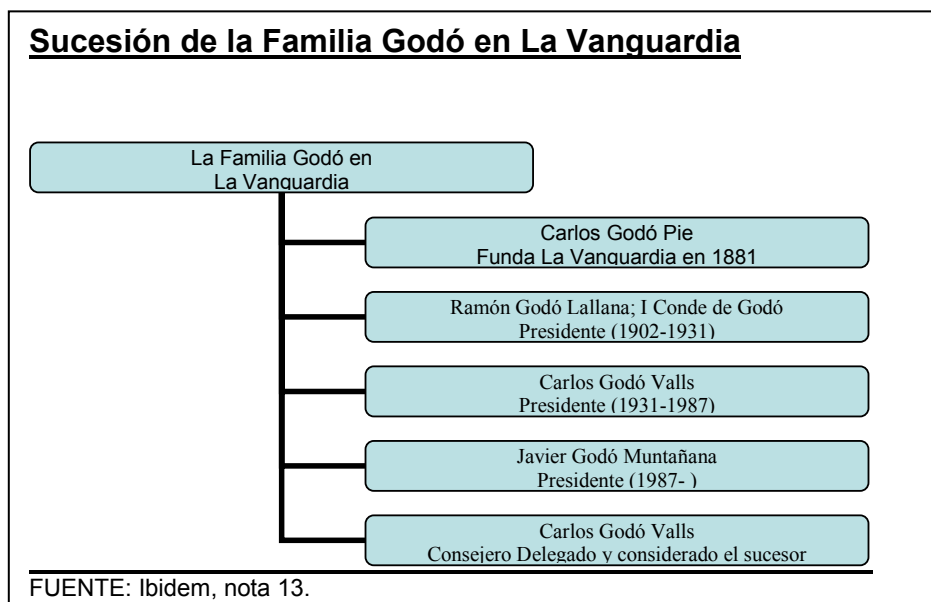
<sup>46</sup> GARCÍA ABADILLO, Casimiro. Entrevista a Juan Antonio Ybarra e Ybarra. *El Mundo*, 28 de abril de 2002. “A raíz del secuestro y asesinato de mi padre (Javier Ybarra Bergé) se rompe la unidad que había existido en las familias de nuestro entorno”.

José Manuel Lara Bosch sería el que tomaría las riendas del Grupo. Primero como consejero delegado y luego como presidente al fallecimiento de su padre. Los Lara Bosch tienen muy claro que Planeta es un grupo familiar y por eso han sido muy activos dentro del Instituto de Empresa Familiar, del que sería presidente.

De hecho el propio Grupo se presenta como una empresa familiar. *“El Grupo Planeta es un grupo de comunicación español de capital íntegramente familiar, líder en la producción de contenidos culturales, informativos, formativos y de entretenimiento para el mercado de habla hispana. Con sede en Barcelona y presencia en 28 países, cuenta con más de 40 sellos editoriales en los que publican más de 5.000 autores.”* Así termina Planeta sus notas de prensa, mostrando claramente su interés en que se sepa que es familiar y con domicilio en Barcelona.

#### 5.3.4. La sucesión en el Grupo Godó

Javier Godó Muntañana tiene dos hijos, Ana y Carlos Godó Valls. Parece claro que el hijo es el que ha sido designado para ser el ‘hereu’, ya que es el consejero delegado del Grupo Godó. Ana trabaja también en el Grupo y es miembro del consejo de administración de Grupo Godó, pero es su hermano el que tiene por delante el reto de pasar a la sexta generación el Grupo Godó, considerado el mayor grupo catalán de comunicación.



### **5.3.5. La sucesión en el Grupo Moll**

Javier Moll es aragonés y de joven, a mediados de los 70, se trasladó a San Sebastián para trabajar de comercial en el Banco Atlántico. Allí conoció a Arantxa Sarasola, con la que se casaría. Arantxa es hermana de Enrique Sarasola Lerchundi, empresario, fallecido en 2002, que alcanzó gran resonancia pública por su amistad con Felipe González.

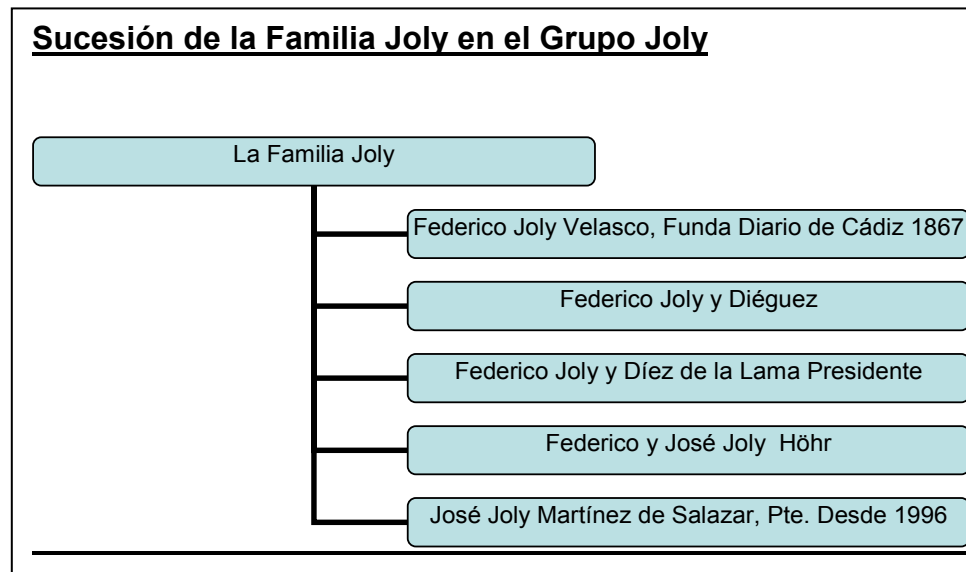
Javier Moll y su esposa Arantxa Sarasola, presidente y vicepresidente de Prensa Ibérica, respectivamente, tiene cinco hijos y cuatro de ellos trabajan ya en las empresas del Grupo. Ainhoa Moll es consejera de Editorial Prensa Ibérica, adjunta al Presidente, su padre, y trabaja en el periódico *Levante*. Aitor Moll, que es miembro del consejo de Regió7, tiene responsabilidad en la compañía de internet del grupo. Arantxa Moll trabaja en las oficinas de Prensa Ibérica en Madrid. Idoia Moll es la responsable del departamento de derechos y edición de Alba Editorial. Los hijos se han ido incorporando progresivamente a los consejos de las compañías del grupo.

### **5.3.6. La sucesión en el Grupo Joly**

El Grupo Joly es el prototipo de empresa periodística familiar que ha ido pasando de padres a hijos y que actualmente, *Diario de Cádiz*, está en manos de la quinta generación. En la cuarta generación, los hermanos Federico y José Joly Höhr tuvieron papel en la dirección de las empresas y los dos ocuparon la presidencia. Cada uno de los hermanos colocó a un hijo en la empresa en funciones ejecutivas, José Joly Martínez de Salazar, hijo de José Joly, como presidente, y José Joly Palomino, hijo de Federico Joly, de consejero delegado.

Los últimos cambios han colocado a José Joly Martínez de Salazar como presidente y consejero delegado, con lo que asume el mando total.

El consejo de administración se lo reparten los Joly Martínez de Salazar y los Joly Palomino.



FUENTE: PEREZ RIOJA, José Antonio. *El Diario de Cádiz (1867- 1967)*. Madrid. Editora Nacional. 1967. [www.grupojoly.com](http://www.grupojoly.com)

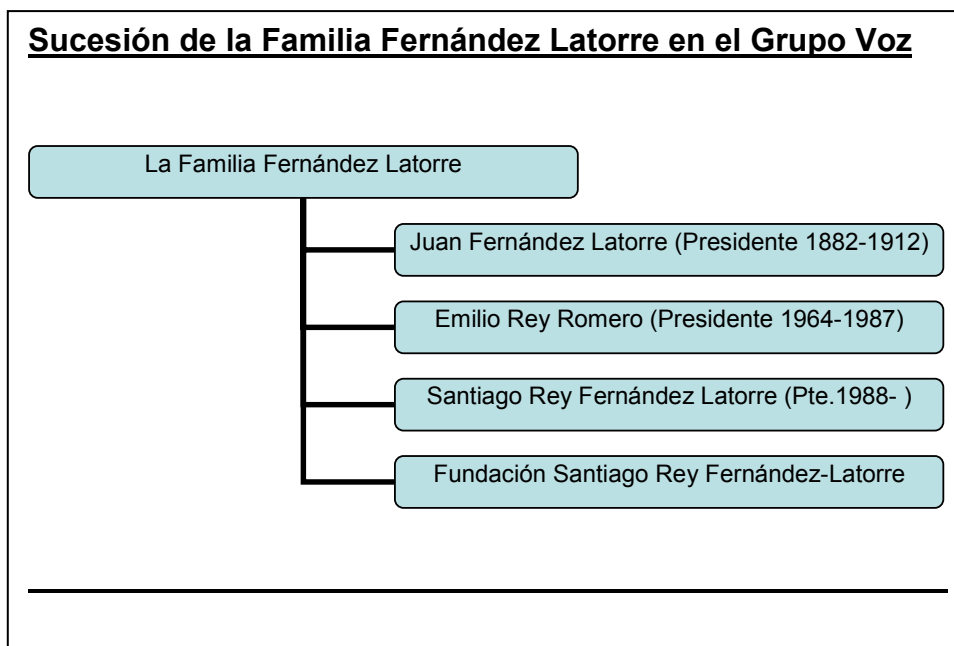
### 5.3.7. La sucesión en el Grupo Voz

Los Rey Fernández-Latorre tiene a gala que *La Voz de Galicia* es un grupo familiar que ha ido pasando de padres a hijos, pero este proceso suele tener sus peripecias. El fundador, Juan Fernández Latorre, tuvo dos hijas y la dinastía periodística continuó a través de la pequeña, de María Luisa Fernández-Latorre y Ozores, quien contrajo matrimonio con José Fernández-España, que murió en 1927 en accidente de tráfico, dejando dos hijas, Victoria y Josefa Fernández-España Fernández-Latorre.

Tras quedar viuda, María Luisa Fernández-Latorre y Ozores contrajo matrimonio con Emilio Rey Romero y tuvieron dos hijos, Emilio y Santiago Rey Fernández-Latorre, que serían los continuadores de la saga periodística. Emilio Rey Romero, que llegó por el matrimonio al mando en *La Voz de Galicia*, es considerado como la persona clave en la historia del periódico.



Santiago Rey Fernández-Latorre fue nombrado con 24 años gerente de *La Voz de Galicia* y su hermano Emilio (1932-1988) asumiría funciones más representativas. El carácter familiar queda claro también en los guiños con los nombres y apellidos. Unieron los dos apellidos del fundador del periódico para conservarlos permanentemente y Santiago puso a sus dos hijos su nombre y el de su hermano, de nuevo Santiago y Emilio Rey Berguer.



FUENTE: ROMÁN PORTAS, M. y GARCÍA GONZÁLEZ, A. *La Voz de Galicia, apuntes históricos*. Madrid. Goya-Estela. 1996.

Cuando Emilio Rey Berguer tenía 24 años fue nombrado consejero delegado, igual que su abuelo había hecho con su padre, y su otro hijo, Santiago, sería nombrado vicepresidente. No obstante era Emilio Rey Berguer quien llevaba los mandos y gobernó el Grupo Voz durante siete años, de 1994 a 2001, casi con total autonomía para desarrollar su ambición de convertir el periódico en un grupo multimedia. Su mala gestión económica provocó que el 1 de marzo de 2001 los nombres de los dos hijos desaparecieran de la mancheta de *La Voz de Galicia*, mientras permanecían en la de *Diario 16*.

Santiago Rey Fernández-Latorre retoma el mando a sus 63 años, recompra las acciones a sus hijos y les quita todos los cargos. Este divorcio

entre padre e hijos fue descrito de manera metafórica y magistral por José Luis Méndez, director general de Caixa Galicia, en la laudatio que dedicó a Santiago Rey en 2007 para su incorporación al Colegio de Economista. Méndez buscó el paralelismo de un enfrentamiento entre Eisenhower y uno de sus generales. Eisenhower “*destituyó y mandó al oprobio*” a un general suyo por jactarse de participar en una operación que era secreta, el general le rogó que lo perdonase, pero él le dijo que, precisamente por ser amigo suyo, no podía disculparlo. Méndez, colocó a Santiago Rey en el papel de Eisenhower y a sus hijos, en el del general, para sentenciar: “*La grandeza de un hombre se mide en situaciones excepcionales y Santiago Rey Fernández-Latorre demostró sobradamente la suya cuando en el año 2001 retomó las riendas de su empresa, anteponiendo su deber a cualquier otra consideración. (Desde entonces, realizó un esfuerzo titánico, unificando el accionariado....)*”.<sup>47</sup>

No obstante, antes de que surgieran estos enfrentamientos, Santiago Rey había creado, el 7 de noviembre de 1997, la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre, cuyo objetivo principal es “*dar continuidad a la propiedad y a la línea editorial de La Voz de Galicia y de su grupo de empresas de comunicación*”<sup>48</sup>. Por tanto, el futuro del Grupo Voz está en manos de esta Fundación que hoy preside Santiago Rey y en cuyo patronato están presentes las fuerzas vivas de Galicia, especialmente las económicas. Así, entre los patronos de honor están José María Arias Mosquera (presidente del Banco Pastor), José Arnau Sierra (administrador del patrimonio de Amancio Ortega, dueño de Zara), Manuel Fernández de Sousa Faro (presidente de Pescanova), Manuel Jové (ex propietario de Fadesa, inmobiliaria que vendió por 3.000 millones de euros) y José Luis Méndez (director general de Caixa Galicia).

En el patronato de la Fundación no están sus hijos, que tuvieron que dejar sus cargos. Aún con todo, las desavenencias entre padres e hijos son

---

<sup>47</sup> Se puede encontrar el discurso íntegro en:

[http://www.economistacoruna.org/coldata/upload/Biblioteca/Otros/laudatio\\_santiagorey.pdf](http://www.economistacoruna.org/coldata/upload/Biblioteca/Otros/laudatio_santiagorey.pdf)

<sup>48</sup> Declaración contenida en la Bienvenida de la web de la Fundación Santiago Rey y Fernández-Latorre. [www.fundacionsantiagoreyfernandezlatorre.com](http://www.fundacionsantiagoreyfernandezlatorre.com)

algo mutable. Quién sabe si algún día llevarán a cabo la escenificación de la parábola del hijo, en este caso hijos, pródigo.

## **CAPÍTULO 6**

### **LA BOLSA, UNA VÍA PARA CONCILIAR CONTROL FAMILIAR Y NUEVO CAPITAL**

Hasta finales del siglo XX, las empresas periodísticas no han tenido tamaño suficiente para salir a cotizar en los mercados secundarios de valores, la Bolsa. Hasta ese momento, la Bolsa tampoco era tan eficiente como para admitir a cotización empresas tan pequeñas, ya que los costes que implicaba no se correspondían con las ventajas.

Para controlar una compañía no es necesario tener el 50% más una acción de la sociedad, sino que se pueden buscar socios que pacten una actuación en común. Es el caso de los acuerdos parasociales que existen en el capital de Vocento o *Antena 3 Televisión*. Otra alternativa, es que haya un socio de control con una participación elevada, aunque inferior al 50%, y que el resto del capital esté muy diluido entre multitud de inversores. Es el modelo que siguen grandes compañías españolas como Telefónica o Repsol, ambas con grandes accionistas, pero ninguno con más del 30% del capital, porcentaje a partir del cual la Ley obliga a lanzar una oferta pública de adquisición del 100% del capital.

El relato de las incursiones bursátiles de los diferentes grupos de comunicación en España pone de manifiesto que han sido ya un instrumento eficaz para captar dinero con el que afrontar nuevas inversiones y a la vez mantener a la misma familia al mando. Este es el caso de Sogecable, cuya salida a Bolsa se hizo mediante una ampliación de capital que suscribieron nuevos accionistas. Igualmente ha demostrado ser útil para que socios que no quieren continuar en la compañía obtengan un precio de forma transparente, como ha sido el caso de Dresdner Bank en *Telecinco* o Acciona en el Grupo Vocento.

En los casos de Prisa y Vocento, cotizar no ha tenido ningún impacto en el control familiar de los Grupos, pero sí ha contribuido a que otros factores profesionales, distintos al puramente periodístico o editorial, hayan tomado un mayor peso. Es el caso de la influencia que ejerce la comunidad financiera (inversores y analistas), ya que cada trimestre evalúan sus resultados financieros, sin entrar en especiales detalles sobre la orientación política de las publicaciones.

### 6.1. ANTENA 3 RADIO, PRIMER MEDIO QUE SALIÓ A BOLSA

El primer caso de salida a Bolsa de un medio de comunicación en España fue el de *Antena 3 Radio* en 1989. Esta compañía se constituyó el 1 de febrero de 1982, con un capital de 200 millones de pesetas (1,2 millones de euros), y nacía como consecuencia del Plan Técnico de Radiodifusión de 1979 que contemplaba la adjudicación de un buen número de frecuencias de radio. *Antena 3 Radio* se hizo con 75 postes, que se irían incrementando hasta 150 mediante su asociación con grupos de comunicación locales.

En el accionariado de *Antena 3 Radio* estaban los principales editores de Barcelona, *La Vanguardia* y el Grupo Zeta, junto con Prensa Española (*ABC*), la agencia de noticias *Europa Press* y el primer ejecutivo de la compañía, Manuel Martín Ferrando, que era el consejero delegado. Posteriormente fue realizando sucesivas ampliaciones de capital que supusieron un cambio importante en el accionariado, salieron Zeta y *Europa Press* aunque siempre mantuvo el control la familia Godó, propietaria de *La Vanguardia*.

En realidad, este grupo de accionistas se había unido para lanzar un canal de televisión, la que hubiera sido la primera televisión privada de España, pero el Gobierno se la denegó en el mismo año que lanzaron la radio, si bien la obtendrían en 1989, cuando se abrió la televisión a la iniciativa privada.

*Antena 3 Radio* fue la primera emisora que empezó a lanzar al aire la programación convencional a través de la FM, en lugar de la AM, donde estaban la *Cadena Ser*, *RNE*, *Cope* y el resto de cadenas de la época. Además de la cadena convencional, *Antena 3 Radio* contaba con *Radio 80 Serie Oro*, que lanzó en 1984, que emitía con unas 20 frecuencias, y *Radiolé*, en 1991.

En enero de 1989, *Antena 3 Radio* sale a Bolsa, en donde cotizaría un 25% de su capital, como fórmula para allegar recursos económicos que inyectar en el canal de televisión al que aspiraba la familia Godó y cuya puesta en marcha requería de unas inversiones muy fuertes, incluso para la caja que generaban la radio y *La Vanguardia*.

En concreto emitieron acciones nuevas por un importe de 287,5 millones de pesetas (1,73 millones de euros) con lo que el capital de la emisora se incrementaba hasta 1.150 millones de pesetas (casi siete millones de euros). Primero cotizaron en la Bolsa de Barcelona, el 18 de enero de 1989, y luego en la de Madrid, el 6 de julio del mismo año.

En marzo de 1989 se cerró la primera ampliación de capital en *Antena 3 Televisión*, por un importe de 10.000 millones de pesetas (60 millones de euros). Una cantidad astronómica para el capital y la caja de la sociedad de radio, que en 1988 había ganado 490 millones de pesetas (casi tres millones de euros) y que en los dos ejercicios siguientes obtuvo un beneficio de 782 millones de pesetas (4,7 millones de euros) y de casi 811 millones de pesetas (4,9 millones de euros), respectivamente. *Antena 3 Radio* tenía casi el 18% de la emisora de televisión.

Tras dicha ampliación de capital, el accionariado de *Antena 3 Radio* seguía dominado por el Grupo Godó, con el 51,97% del capital, acompañado por Prensa Española (11,47%), Manuel Martín Ferrand (4,33%), consejero de la compañía y presidente del comité editorial; los hermanos Rafael y Manuel Jiménez de Parga (3,72%), el primero de ellos era el vicepresidente ejecutivo y el segundo, consejero y secretario del consejo, Manuel de Remedios (2,41%) y un grupo de directivos y periodistas de la emisora, que sumaban un 1,10%. El resto estaba repartido entre pequeños accionistas, con un 25% diluido en Bolsa.

La asociación entre *La Vanguardia* y *ABC*, dos de los grandes periódicos, quedaba reflejada en el consejo de administración de la emisora de radio donde se sentaban los propietarios de las editoras de los dos

diarios: Javier Godó, como presidente y Guillermo Luca de Tena, como vicepresidente.

El principal gancho de *Antena 3 Radio* en su lanzamiento fue el periodista José María García, que había dejado la *Cadena Ser* para integrarse en esta nueva aventura. En la programación le acompañaron una serie de jóvenes periodistas que alcanzaron un gran éxito, especialmente, Antonio Herrero que dirigía el programa de la mañana, el otro buque insignia de la emisora.

A los diez años de su lanzamiento, *Antena 3 Radio* alcanzaba el liderazgo de la radio en España, ya que el Estudio General de Medios le daba una audiencia de 3.139.000 oyentes, frente a 3.007.000 de la *Cadena Ser*. Sin embargo, su éxito y, sobre todo, la enorme cantidad de recursos que demandaba la televisión hicieron que el Grupo Godó no pudiera seguir con las demandas de fondos que necesitaba. En enero de 1992, Mario Conde, que entonces presidía Banesto, alcanza un acuerdo con Godó y le compra el 30% de Inversiones Godó, sociedad que tenía la mayoría de *Antena 3 Radio*. Además, adquirió una participación del 9% de *La Vanguardia*.

Esta incursión de Mario Conde en el Grupo Godó provocó toda una revuelta dentro del propio diario *La Vanguardia*<sup>49</sup> y del Gobierno de Felipe González. Banesto había conseguido colarse ya en el capital de *Antena 3 Televisión* y Conde aspiraba a ejercer un cierto control sobre la radio y sobre *La Vanguardia* aprovechando las dificultades financieras de Godó.

Finalmente, Mario Conde y Antonio Asensio tomaron el control de la televisión y paralelamente, Godó dio entrada a Prisa en la radio. Aquella operación supuso la salida de todos los periodistas que dirigían los principales programas de la radio, que desembarcaron en la *Cope*. Un año después del reparto de los negocios de radio y televisión de *La Vanguardia*,

---

<sup>49</sup> HERRERO, Luis. Conde, el ángel caído. Madrid, Temas de Hoy, 1994. Págs. 292-303.



en 1993, terminaba la aventura bursátil de *Antena 3 Radio* con una OPA de exclusión lanzada por Prisa que sacaba a los títulos de la emisora del parquet bursátil el 9 de septiembre de 1993.

El acuerdo entre Prisa y Godó llevaba a la creación de una sociedad conjunta Unión Radio en la que integraban las participaciones en *Antena 3 Radio* y en la *Cadena Ser*, que absorbería a la primera. El reparto final era que Prisa controlaba el 80% del capital de la sociedad de radio y Godó el 20% restante.

## 6.2. TRAYECTORIA BURSÁTIL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLES

Desde la retirada de Bolsa de *Antena 3 Radio* hasta la vuelta de un medio de comunicación al mercado de valores pasaron seis años, fue con la salida a Bolsa de Sogecable. Sin embargo, el éxito de esta incursión en Bolsa provocó que en pocos años los principales grupos de comunicación estuvieran cotizando, algo que anteriormente hubiera parecido increíble, dada la fragilidad financiera de muchas de las empresas.

Sogecable sale a la Bolsa en 1999, un año en que el mercado estaba especialmente receptivo a este tipo de compañías, ya que era el momento álgido de las empresas de internet y cualquier empresa de tecnología de la información era bien recibida. La motivación de los propietarios de Sogecable para salir a Bolsa era dar liquidez a sus títulos, de modo que los accionistas que quisieran pudieran salirse a un precio de mercado, y, también, buscar financiación. Simultáneamente lanzó una oferta pública de venta (OPV) de parte del capital y de suscripción (OPS), que era una ampliación de capital con la que financiar los planes de crecimiento.

<b>EVOLUCIÓN BURSÁTIL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA</b>					
<b>Compañía</b>	<b>Salida a Bolsa</b>	<b>% que se ofrece</b>	<b>Precio de salida a Bolsa</b>	<b>Cotización a cierre de 2008/deja de cotizar</b>	<b>Máximo histórico</b>
Antena 3 Radio	23-I-1988	25%		9-IX-1993	—
Sogecable	22-VII-1999	25%	23,50€	19-VI-2008	78,00€
Prisa	28-VI-2000	20%	20,80€	2,26€	29,25€
Recoletos	25-X-2000	28%	12,00€	10-VIII-2005	12,00€
Antena 3 TV	29-X-2003	—	6,81€	4,29€	23,20€
Telecinco	24-VI-2004	34,59%	10,15€	7,55€	23,01€
Vocento	8-XI-2006	19,57%	15,00€	3,37€	16,55€

FUENTE. Bolsa de Madrid y CNMV

Las colocaciones siguientes han estado más vinculadas a dar liquidez y permitir que algunos accionistas se salieran del capital, caso de *Telecinco*, *Antena 3 Televisión* y *Vocento*, que a la búsqueda de recursos para crecer. Sin embargo, dada la crisis en la que ha entrado el sector no será difícil que en una segunda etapa se produzcan ampliaciones.

### **6.2.1 Sogecable y Prisa**

Sogecable, sociedad propietaria de *Digital+*, la plataforma de televisión de pago, y de *Cuatro*, canal de televisión convencional que procede de la transformación de la televisión de pago *Canal Plus*, estaba controlada en junio de 1999, fecha en que sale a Bolsa, por Prisa y el grupo francés Canal Plus Francia.

Antes de la OPV, el accionariado de Sogecable estaba compuesto por: Prisa (25%), Canal Plus Francia (25%), Grupo March (17,46%), BBV (14,12%), El Corte Inglés (10,78%), Caja Madrid (5,26%) y Bankinter (5,26%). Tras colocar un 25% del capital en el mercado, estos accionistas se quedaron con un 75% y el reparto era de la siguiente manera: Prisa y Canal Plus Francia, un 19,74%, cada uno, Grupo March, un 13,39%; BBV un 10,29%; y El Corte Inglés, Caja Madrid y Bankinter, un 3,95% cada uno.

El 8 de mayo de 2002, Prisa y Telefónica acuerdan la fusión de sus dos plataformas de televisión digital, de manera que Sogecable absorbe Vía Digital, produciéndose una nueva reorganización del accionariado. La operación se realiza mediante la emisión de acciones nuevas de Sogecable que se canjean por las acciones de Vía Digital. Telefónica era el propietario del 96,6% de Vía Digital, participación que le dará derecho a tener el 22,22% de la nueva Sogecable. La operación de integración se produciría un año después y con ella se rompe el pacto entre Prisa y los franceses de Canal Plus en junio de 2003.

Tras esta integración, Telefónica, con el 22,22%, se convertía en el principal accionista de Sogecable, y dejaba en manos de Prisa la gestión de la compañía. Prisa y Canal Plus Francia tenían un 16,38% cada uno; Grupo March y BBVA, un 3,86% cada uno; El Corte Inglés, un 3,23%; Bankinter, un 3,16%, y Caja Madrid, un 2,88%.

Cotizar en Bolsa le permitió recurrir a los mercados en mayo de 2005 para realizar una ampliación de capital del 6% cuyo objetivo era convertir en acciones un préstamo participativo que los tres principales accionistas de Sogecable habían dado a la compañía, con lo que ingresó 185 millones de euros en capital.

El 2 de noviembre de ese mismo año, Prisa presentaba su primera OPA por Sogecable. Esta se limitaba a un máximo del 20% del capital, con lo que se hacía con el 44,5% de Sogecable. El 13 de marzo de 2006 terminó el periodo de aceptación de la OPA, a la que acudieron muchos más accionistas del 20% del capital, de manera que tuvo que producirse prorrateo.

Posteriormente, Prisa fue incrementando su participación hasta que el 20 de diciembre de 2007, en que ya tenía un 47,07%, anuncia una OPA por la totalidad del capital de Sogecable. Ocho días después acuerda con El Corte Inglés comprarle su participación del 2,95%. El 9 de mayo del año siguiente, Telefónica comunica, para sorpresa de Prisa, que acepta la OPA y que le vende el 16,79% de Sogecable que aún tiene. Siete días después concluye la OPA y Prisa ya controla el 97,7%, por lo que decide lanzar una OPA de exclusión, que culminará el 19 de junio de 2008 con la suspensión definitiva de cotización y el control total de Sogecable por parte de Prisa.

El periplo bursátil de Sogecable duró nueve años y la experiencia, al menos inicial, fue lo suficientemente positiva como para que, al año siguiente de su lanzamiento, Prisa tomara el mismo camino. Era el primer grupo multimedia de comunicación español que salía a los mercados de

valores. Fue en el año 2000, y supuso que la familia Polanco redujera parcialmente su mayoría de control, que sigue por encima del 60%.

Antes de la colocación en Bolsa, la familia Polanco y su socio de siempre Francisco Pérez González controlaban el 83,44% del capital de Prisa, porcentaje que se redujo al 64,36%. Por las acciones que vendieron se embolsaron 860 millones de euros con la colocación de su empresa, de los que 25 millones de euros los pusieron empleados de las propias empresas del Grupo Prisa al adquirir acciones.

Jesús Polanco dijo a los analistas financieros en la Bolsa de Madrid que el propósito de salir a los mercados era *«actuar en una realidad global, tener una presencia competitiva y preservar la independencia requiere, entre otras, determinadas condiciones en cuanto a la dimensión de la compañía y la naturaleza de su composición accionarial. Es a este tipo de demandas a las que nos proponemos dar respuesta con nuestro acceso al mercado de capitales. Acudimos a él no solo en busca de los recursos necesarios para promover nuevas iniciativas, sino como una conclusión natural, consecuencia de nuestra propia evolución»*<sup>50</sup>.

La peripecia de las acciones del grupo controlado por la familia Polanco demuestra la enorme volatilidad que han tenido los valores de medios de comunicación. El primer día de cotización la acción de Sogecable cerró a 28 euros y el 14 febrero del año 2000 llegó a situarse en 78 euros, para dos años más tarde, en octubre de 2002, bajar hasta 5,82 euros.

Los títulos de Prisa se han movido desde un máximo de 29,25 euros la acción en septiembre de 2000 hasta estar por debajo de un euro en marzo de 2009.

---

<sup>50</sup> SEGOVIA, Carlos. “La familia Polanco ganará más 120.000 millones (de pesetas) con la salida a Bolsa de Prisa”, en *El Mundo*, Madrid, de 9 de junio de 2000.

### 6.2.2. Grupo Recoletos

En ese mismo año y cuando Prisa paladeaba los máximos históricos, el Grupo Recoletos salió también a cotizar. Era el 25 de octubre del año 2000. Fue el mecanismo mediante el que Pearson se desprendió de algo más del 28% del capital de esta compañía, que lo colocó a 12 euros la acción, precio al que nunca se llegaron a intercambiar acciones en el mercado, ya que siempre estuvo por debajo. Su periplo bursátil terminaría el 10 de agosto de 2005. Dos meses antes un grupo de inversores liderado por Jaime Castellanos, que era el presidente de la compañía, compra a Pearson su participación y lanza una OPA de exclusión a un precio de 7,2 euros la acción.

### 6.2.3. Antena 3 Televisión

En octubre de 2003 fue *Antena 3 Televisión* quien solicitó su cotización en la Bolsa española. Previamente, Telefónica había anunciado que repartiría entre los accionistas de la operadora de telecomunicaciones el 30% del capital que tenía de la compañía de televisión. Se trataba de un dividendo en especie. Para que estas acciones pudieran ser convertidas en dinero, *Antena 3 Televisión* solicitó su cotización en Bolsa. Telefónica ya había vendido otro 25% a la sociedad Kort Geding, controlada por Planeta (55%) y por los italianos de De Agostini (45%).

En el capital de *Antena 3 Televisión* continuaban RTL (perteneciente al grupo alemán Bertelsman) con un 17,23% y el Santander Central Hispano, con un 15,98%. El grupo editor alemán firmó un acuerdo de coexistencia con Planeta y el Santander tenía un acuerdo por el que Kort Geding contaba con derecho de tanteo sobre las acciones del banco. Éste se fue desprendiendo de ellas progresivamente a la vez que incrementaba su participación la instrumental de Planeta y su socio De Agostini.

Telefónica que aún tenía un paquete de acciones residual del 4,17% lo vendió al mes de que la compañía empezara a cotizar.

En mayo de 2005, Planeta y De Agostini hacen público un nuevo esquema de poder dentro de Kort Geding, sociedad que desde ese momento controlan al 50% cada uno, y que anuncia que ya posee un 32,52% de *Antena 3 Televisión*.

A finales de 2008, el control de *Antena 3 Televisión* sigue en las mismas manos pero han ido reforzando sus participaciones de manera clara. El Grupo Planeta-De Agostini controla ya el 44,58% del capital, RTL (Bertelsman), el 20,49% y, en el último año ha aparecido un nuevo accionista, el Banco Sabadell, con un 5,87%.

La presencia del Sabadell no es anecdótica ya que José Manuel Lara, presidente de *Antena 3 Televisión*, es también consejero y accionista importante de dicho banco. La entrada del Banco Sabadell se inició con la compra del 3% que la inmobiliaria Rayet tenía de la televisión. Entre el grupo de Lara y el Banco Sabadell tienen blindada *Antena 3 Televisión* ante cualquier posible OPA hostil, si bien no tienen ningún pacto público de apoyo mutuo. Cabe recordar que este canal de televisión ha estado controlado por accionistas catalanes prácticamente desde su nacimiento, con la excepción del período que fue gestionada por Telefónica. Antes había estado en manos de Godó y del Grupo Zeta.

#### **6.2.4. Telecinco**

Ocho meses después del debut bursátil de *Antena 3 Televisión*, su gran competidor salta al parquet. El 24 de junio de 2004, *Telecinco* salía a cotizar en Bolsa a un precio de 10,15 euros por acción. La operación permitió la venta de una participación del 34,59% del capital de la compañía. De estas acciones, un 24,71% estaba en manos del banco

alemán Dresdner Bank, a quien habían llegado como consecuencia de la quiebra del grupo multimedia alemán propiedad de Leo Kirch. El restante 9,88% era propiedad de Ice Finance, un fondo de inversión holandés controlado por JP Morgan, que había adquirido este paquete accionarial en 2001 al Grupo Planeta.

Las vueltas que ha dado el accionariado de las dos cadenas de televisión privadas que nacieron en abierto es francamente llamativo. En el accionariado de *Telecinco* han estado Anaya, la Once (que a finales de los años 80 tenía un grupo de comunicación, del que formaban parte *Onda Cero* y el periódico *El Independiente*), Prensa Española, Planeta y Vocento. Por Antena 3 Televisión han pasado también *La Vanguardia*, Prensa Española, Grupo Zeta, Telefónica (que bajo el mando de Juan Villalonga tuvo un importante grupo de comunicación) y Planeta.

En el momento de salir a Bolsa, *Telecinco* estaba participado por los dos socios financieros (Dresdner Bank e Ice Finance) que venden sus participaciones y por los otros dos socios industriales que van a continuar: Mediaset, del italiano Silvio Berlusconi, que contaba con un 52%, y Vocento, con un 13%.

La convivencia entre Mediaset y Vocento es razonable, pero con un problema de fondo: Vocento quiere estar en una televisión para mandar y en *Telecinco* no puede hacerlo, ya que Berlusconi tiene la mayoría del capital y la gestión. Por esta razón, en 2003, cuando Telefónica quería desprenderse de *Antena 3 Televisión*, intentó adquirirla, pero no tuvo oportunidad, ya que Telefónica optó directamente por Planeta.

Posteriormente, los dos grandes accionistas de *Telecinco*, Mediaset y Vocento, aprovecharon la fuerte subida en la cotización de la compañía para hacer plusvalías. El 18 de enero de 2005, apenas medio año después de la salida a Bolsa, Mediaset se desprende de un 1,9% del capital a un precio de 16,65 euros por acción, lo que suponía un 64% más que lo que habían obtenido los socios financieros que vendieron en la colocación.



Mediaset ingresaba 78,59 millones de euros y se quedaba con un 50,1% del capital, al límite de perder la mayoría absoluta.

Vocento, entonces Grupo Correo, llegó al accionariado de *Telecinco* en 1996 con la compra del 25% que estaba controlado por la Once directa e indirectamente. Se da la curiosa circunstancia de que simultáneamente Prensa Española estaba comprando otro paquete del 10% en manos del financiero Jacques Hachuel, aunque el propietario real era Banesto, que había financiado su compra y había tomado las acciones en garantía. *ABC* vendería estas acciones a Planeta en 1998.

Vocento mantuvo durante años su posición, hasta que en diciembre de 2002 anunciaba la venta al grupo de Berlusconi de un 12%. La operación, que se ejecutó en marzo de 2003, dio la mayoría en el capital a los italianos y a Vocento unos ingresos de 276 millones de euros, con unas plusvalías de 140 millones de euros. Más tarde, con *Telecinco* ya en los mercados, Vocento continúa su salida de *Telecinco* aplicando el modelo de Telefónica en *Antena 3 Televisión*. Así, en septiembre de 2008 distribuye entre sus propios accionistas un 6% de *Telecinco*, en la proporción de 1 acción de la compañía de televisión por cada 8,25 acciones de Vocento. Previamente en la primera parte del año se había desprendido de un 1,9% de *Telecinco* por un importe de 56,4 millones.

Por tanto, a cierre de 2008, el grupo de televisión de Berlusconi cuenta con una participación de control del 50,1% de *Telecinco* y el siguiente accionista sigue siendo Vocento con un 5,1%. El resto del capital de la compañía está repartido en el mercado.

#### **6.2.5. Vocento**

El Grupo Vocento, que nace en 2002 de la fusión de Prensa Española (*ABC*) y el Grupo Correo (prensa regional), salió a Bolsa el 8 de

noviembre de 2006, mediante la colocación prorrateada de parte de sus acciones por todas las familias propietarias, de modo que lo que cotiza en Bolsa es el equivalente al 19,57% de su capital.

La cotización en Bolsa de Vocento fue aprovechada por la familia Entrecanales para la venta de su participación del 5% en la compañía, que procedía del Grupo Correo, y su desvinculación total, dejando Juan Entrecanales Azcárate su puesto en el consejo de administración. Si no hubiera cotizado quizás no hubieran vendido, ya que no es fácil saber cuál es el precio real. La colocación supuso que el grupo de consejeros y accionistas significativos de Vocento redujera su participación desde un 75,2% a un 56,9%.

En Vocento son los accionistas también los que venden, pues la empresa no necesitaba captar recursos. A cierre de 2005, la liquidez disponible del grupo ascendía 222 millones y el límite de financiación sumaba otros 385 millones, con lo que el grupo contaba con más de 600 millones de euros disponibles para compras e inversiones, sin contar la capacidad de endeudamiento adicional.

La oferta de acciones la realizan 23 accionistas (un 10,03% del capital social) y la propia sociedad, con acciones en autocartera (hasta un 9,54% del capital) que previamente Vocento ha comprado a sus accionistas. Esta venta permitió a las familias fundadoras de Correo y ABC repartirse 366 millones de euros, ya que vendieron sus acciones a un precio de 15 euros por título.

El socio que más vende es el grupo de construcción Acciona, controlado mayoritariamente por la familia Entrecanales, que se desprende de su 5% del capital por 94 millones de euros que le vendrían muy bien para financiar una pequeña parte de su incursión en la eléctrica Endesa, de la que se salen en febrero de 2009 con unas ganancias enormes de unos 1.700 millones de euros. Sin embargo, pese a la venta de esas acciones,

un año después, Bestinver, compañía de gestión de inversiones propiedad de la familia Entrecanales declaraba tener un 3% de Vocento.

El capital de Vocento está relativamente disperso, sin que haya un claro accionista de control. Por eso, los principales socios han suscrito un acuerdo que afecta al 43,688% del capital "*para dar estabilidad al accionariado*", aseguran en el texto del pacto. La empresa quiere extender ese pacto al 49,99% del capital y blindarse así contra posibles ofertas públicas de adquisición (OPA) hostiles. Los firmantes del pacto se comprometen por contrato a dar una respuesta conjunta ante una eventual OPA en los cinco años siguientes al estreno en Bolsa.

El grupo llega al mercado en un momento bursátil malo para el sector. Con el índice en máximos a finales de 2006, hay sólo cinco valores del Ibex 35 cuya cotización cae en lo que va de año y, entre ellos, están los cuatro grupos de comunicación cotizados. Los ingresos por publicidad empiezan a mostrar síntomas de estancamiento, cuando no de caída, lo que afecta directamente a estas compañías. El descenso de la publicidad suele ser un indicador adelantado de la crisis económica en general.

La cotización en Bolsa de Vocento abre una serie de expectativas para algunos de los accionistas, especialmente para la familia Castellanos Borrego, que prácticamente posee un 5% de Vocento, y que ocupa un puesto en el consejo a través de Carlos Castellanos. Mientras se está llevando a cabo la salida a Bolsa de Vocento, su hermano Jaime Castellanos está negociando la venta del Grupo Recoletos que él con otros socios había comprado al grupo británico Pearson en 2005.

En abril de 2007, Jaime Castellanos y el resto de accionistas de Retos Cartera, tenedora de las acciones de Recoletos, acuerdan la venta de este Grupo a Rizzoli Corriere della Sera, al dueño de *El Mundo*. Esta operación fue objeto de intensos debates dentro de Vocento y hay analistas que aseguran que la pérdida de José María Bergareche de todos sus

poderes ejecutivos el 24 de abril de 2007 estaba totalmente ligada a que no sólo no compró Recoletos, sino que cayó en manos de un gran competidor.

El caso es que una vez que Jaime Castellanos había vendido Recoletos, con sustanciosas ganancias, empieza una dura batalla contra los gestores de Vocento que le llevó a acudir a la Junta de Accionistas que se celebraba el 28 de abril de 2008, apenas un año después de que vendiera Recoletos y cesara su amigo José María Bergareche. En una actitud sin precedentes en hombres de negocios, Jaime Castellanos tomó la palabra en la junta para señalar *“creo que conozco bien el sector de los medios y los números de Vocento me preocupan. Llevamos diez meses de cambios, la compañía está paralizada y el futuro para los accionistas y empleados no está claro, ya que hay una falta de estrategia en la compañía. Dejen de discutir (los consejeros) y se pongan a trabajar”*<sup>51</sup>.

En diferentes medios se había publicado que Castellanos estaría buscando capital para lanzar una oferta hostil y hacerse con el control de Vocento, algo que él negó públicamente en dicha junta de accionistas. El enfrentamiento de la junta de accionistas tuvo seguramente mucho con ver con el hecho de que tres meses después, el 30 de julio, Carlos Castellanos dejaba su puesto de consejero en Vocento.

La cotización en Bolsa de Vocento hacía más fácil un intento hostil de compra, pero los principales accionistas de la compañía se habían tomado muy en serio los rumores que apuntaban a que Castellanos quería el control de Vocento y habían hecho los deberes antes de que llegara la mencionada Junta de Accionistas. Así, en los días previos se conoció que los periódicos regionales *Diario de Navarra* y *Heraldo de Aragón* habían adquirido un 2% y un 1%, respectivamente, del capital de Vocento. Las propias familias Luca de Tena, Ybarra y Urrutia habían reforzado su posición mediante compras de acciones en el mercado. De esta manera abortaban cualquier posibilidad de compra hostil de Vocento, cualquier

---

<sup>51</sup> MONTALVO, J. “Revuelta estéril en Vocento”, en *Expansión*, Madrid, de 29 de abril de 2008.

cambio tendría que pasar por ellos, ya que entre las tres familias y los dos periódicos aliados sumaban más del 50% del capital<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Ibidem. Nota 25.

## **CAPÍTULO 7**

### **DE EMPRESA INFORMATIVA A EMPRESA SIN MÁS**

La cotización en Bolsa de las empresas periodísticas puede ser una buena herramienta de transición en el modelo familiar que hoy impera en el sector. Hemos visto cómo ha sido útil para recabar fondos, para dar salida o entrada a socios, o para que se seleccione entre los miembros de la misma familia quién continúa y quién no y que los que dejen la empresa obtengan un precio justo, el que el mercado está dispuesto a pagar.

Sin embargo, cotizar en Bolsa tiene un precio, obliga a todas las empresas a ser mucho más transparentes y a someterse al juicio de todo lo que hay alrededor de la Bolsa (analistas, bancos de inversión). Transparencia y opinión son dos cuestiones intrínsecas a los medios de comunicación, pero son ellos los que hablan y enjuician a los demás y no están acostumbrados a que se haga sobre ellos.

Las empresas periodísticas que han salido a Bolsa han tenido que pasar por el choque interno que significa tener que hacer públicos todos sus datos del negocio y comunicar los movimientos en el accionariado y el equipo directivo, y que además te juzguen. Actualmente, es fácil tener acceso a esa información en el caso de las empresas cotizadas, está disponible en la Comisión del Mercado de Valores (CNMV), y sin embargo es prácticamente imposible en el caso de las empresas propietarias de medios de comunicación que aún no cotizan, que son la inmensa mayoría. Así, por ejemplo, en octubre de 2008, el Grupo Planeta no había hecho públicos sus resultados de 2007, algo imposible en una empresa cotizada, que tiene unos límites para hacer públicos sus resultados.

Cotizar en los mercados de valores implica entrar en una dinámica que va más allá de las formalidades. Cada día hay inversores que compran y venden acciones de esa empresa informativa, movidos por la trayectoria

del mercado en general, por hechos puntuales que suceden en dicha empresa o por juicios de valor emitidos por analistas de bancos de inversión, cuyo criterio hace que los fondos de inversión y de pensiones que gestiona ese banco de inversión vendan o compren acciones de esa compañía.

Para las fuerzas que operan en el mercado —analistas, inversores, gestores de carteras de inversión—, Prisa es una empresa cotizada en la que invertir, igual que lo son Telefónica, Iberia o Inditex, y esto sin salir del mercado español.

¿Qué le interesa a esas ‘fuerzas del mercado’? Qué ingresos y beneficios tienen las compañías y las expectativas de futuro de ambos. A esos ingresos se llegará a través de un modelo de negocio y de unos planes estratégicos de crecimiento, pero en la práctica a los analistas o inversores les da igual de que sector es la compañía.

Por tanto, si para que la cotización de la acción de la empresa informativa suba lo importante son los ingresos, los gestores tendrán que desarrollar un modelo de gestión que permita que crezcan cuanto más, mejor y de manera sostenida.

En la práctica, esto significa que cuando una empresa informativa pasa a cotizar en el mercado de valores, pierde el apellido informativa para quedarse pura y simplemente en empresa a los efectos de los que mueven el mercado. Eso no es un simple enunciado, es toda una transformación, ya que puede llegar, incluso, a afectar al ideario con el que se creó esa empresa informativa.

Para entender esta diferencia, se puede acudir al ejemplo de los bancos y cajas de ahorros; los primeros cotizan en Bolsa y las segundas, no. Hay absoluto consenso sobre que la presión que sufren los bancos es muy superior a la de las cajas. De hecho, un banco, que prevé que el siguiente año va a ser muy duro, tendría muchos problemas para

incrementar sus reservas y dar beneficio cero voluntariamente, mientras que no pasaría prácticamente nada en el caso de una caja de ahorros. El primero se arriesga a una fuerte caída en Bolsa que podría poner en crisis la confianza en el banco. La segunda, lo hace y punto (ejemplos de Banco Hispano Americano en los años 80 y Caja Castilla La Mancha en los 90, que terminaría intervenida en 2009).



## 7.1. LA INFORMACIÓN PRODUCE INGRESOS

Todas las empresas quieren incrementar sus ingresos, coticen en Bolsa o no, con el fin de tener una situación financiera lo más saneada posible, que les permita crecer y que sus socios o accionistas obtengan una buena rentabilidad. Siendo esto una obviedad, la presión por incrementar los ingresos que tiene una empresa cotizada no es equiparable con la que tiene una empresa que no cotiza. Asimismo, las posibilidades de incrementar la demanda de información son limitadas.

Inditex y El Corte Inglés, por ejemplo, trabajan con la transformación del textil, en prendas de vestir o para el hogar, como materia prima. Para generar más ingresos, pueden cambiar los diseños, el tipo de tejidos, bajar los precios o abrir más tiendas. Pero al final, la confianza es el factor clave para que muchos clientes elijan entre una de las dos marcas.

¿Cuál es la materia prima de las empresas de comunicación?: la información. ¿Cómo se moviliza la información para generar más ingresos? Pueden influir el diseño, el tipo de papel, el precio, la cercanía, para que un lector, en el caso de los periódicos, elija un diario en lugar de otro. En todo caso, el principal elemento para que el ciudadano opte por un medio en detrimento de los demás va a ser la credibilidad que le da a lo que ese medio de comunicación le transmite.

Por tanto, aparentemente no habría mucha diferencia entre el negocio del textil o el de los medios de comunicación. Sin embargo, hay una diferencia muy notable: la información tiene una demanda inelástica. *El País* puede tener lectores muy fieles, pero no se van a comprar más de un ejemplar al día. En cambio, un cliente fiel de El Corte Inglés tiene más posibilidades de compra en un día que patrimonio disponible.

Esta circunstancia propia de las empresas informativas ha llevado a que desde los años 80 del siglo XX estén buscando fórmulas para vender la

misma información varias veces. El camino ha sido la creación de los grupos multimedia, de manera que el mismo cliente consume la misma información fabricada por el mismo grupo, pero en diferentes soportes: periódico, radio, TV, internet, etc. Simultáneamente surgió la misma reflexión: si les puedo vender la misma información, también les puedo vender la misma publicidad.

Luego se dio el paso de utilizar la base de clientes para vender productos que nada tienen que ver con la información, como el menaje del hogar. Esta apuesta de diversificación podría ser independiente de que coticen en Bolsa o no. En la práctica, las empresas cotizadas están mucho más presionadas a incrementar los ingresos, que esa empresa familiar que manejan entre dos hermanos.

Cotizar en Bolsa es una decisión voluntaria, pero como consecuencia, Inditex tiene una presión adicional a la que tiene El Corte Inglés, que no cotiza, para crecer. La evolución diaria de la acción es un juicio a la gestión.

#### **7.1.1. El origen de los ingresos en los medios de comunicación en España**

En España el modelo tradicional de ingresos de los periódicos era la recaudación por la venta de ejemplares y por la venta de espacios publicitarios. Esto sigue siendo así hoy para aquellos periódicos que se venden en los quioscos. Simultáneamente, en los últimos años se ha producido un enorme crecimiento de la prensa gratuita, cuyo único ingreso es la venta de publicidad.

Este esquema coexiste en prácticamente todos los soportes, con excepción de la radio, cuyo único ingreso es la publicidad, ya que no hay radios de pago. Sin embargo, en televisión, sí hay compañías que son de

pago, de manera que reciben ingresos de sus abonados y del consumo de productos (cine o fútbol) a través del sistema de pago por visión. En internet, ocurre otro tanto. Hay páginas web informativas que se financian únicamente con la publicidad y otras que requieren ser abonado, pagar una tarifa, para poder tener acceso.

En los periódicos, los ingresos proceden en un 55,4% de la publicidad, un 38,2% de la recaudación por venta de ejemplares y un 6,4% de otros ingresos, en su mayor parte promociones comerciales.<sup>53</sup> En las radios y en la televisión, cualquier otro ingreso es irrelevante. Únicamente en la televisión de pago, los ingresos por publicidad no son la parte más relevante. En 2008, *Digital+*, por ejemplo, ingresó un total de 1.546 millones de euros, de los que 1.141 millones correspondieron a las cuotas de los abonados.

Para ver la estructura de ingresos de un grupo de comunicación podemos analizar las cuentas de Prisa de 2008. En ese año, el Grupo Prisa obtiene unos ingresos totales de 4.001 millones de euros, de los que habría que restar 297 millones, que proceden de la venta de inmuebles y algunas participaciones, para analizar el origen de los ingresos de la actividad típica. Descontados esos atípicos, la mayor aportación corresponde a los ingresos por abonados de *Digital+*, que con 1.141 millones, suponen el 31% de todo el Grupo Prisa. Le sigue la publicidad, que alcanza 1.067 millones y representa el 29%; los ingresos por venta de libros y formación (Santillana), que ascienden a 580 millones de euros, el 16%; la producción audiovisual, con 348 millones y el 9%; la venta de periódicos y revistas, con 210 millones y el 6%, y las promociones y colecciones, con 73 millones y el 2%. Otra serie heterogénea de ingresos (ventas de discos, eventos, distribución, atención telefónica, etc.) acaparan el restante 7%, con un total de 286 millones<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Fuente: Noticias de la Comunicación, nº 285, noviembre de 2008.

<sup>54</sup> ANEXO N° VI. Cuentas del Grupo Prisa de 2008 depositadas en la CNMV.

El caso de Prisa es particular por el enorme peso que tienen los abonados de la televisión de pago. Es más, es muy probable que esa peculiaridad no dure mucho dado que buscan activamente desprenderse de este negocio. Si hiciéramos el ejercicio de redistribuir los ingresos de Prisa sin *Digital+* veríamos que estamos ante un tamaño de ingresos mucho menor, de 2.563 millones, en los que la publicidad pesaría un 42% y sería, con mucho, la mayor fuente de ingresos.

Como ya se ha señalado, la creación de grupos multimedia buscaba, además de multiplicar la influencia a través de diferentes medios, más eficiencia en los costes y en los ingresos. Esta eficiencia en los ingresos se ha concretado en la venta en bloque a los anunciantes de diferentes soportes, de manera que negociando con un mismo grupo se llega a muchos más potenciales clientes del producto.

El primer grupo en vender de una manera planificada espacios publicitarios en diferentes medios fue el Grupo Correo (hoy integrado en Vocento). Su planteamiento era muy sencillo: si tengo doce cabeceras regionales de periódico, vendo la página de publicidad en todos los periódicos de manera conjunta y esto le permite al anunciante llegar a muchos más lectores y al grupo de comunicación ofrecer un precio más atractivo. Este planteamiento era uno de los razonamientos estratégicos para que el Grupo Correo acabara fusionándose con el *ABC*, ya que el punto flojo de su tarifa publicitaria única en los periódicos regionales es que no podían ofrecer a sus anunciantes repercusión en las dos plazas más importantes de España: Madrid y Barcelona. Con la integración de *ABC* solucionaron la presencia en Madrid y otras regiones de menor peso, como Castilla-La Mancha, a la vez que reforzaban de manera notable otras, como es el caso de Andalucía.

Cualquier anunciante puede contratar publicidad individualmente en cada uno de los 12 periódicos regionales de Vocento y en *ABC*. Además, tiene la opción de aparecer en los 12 periódicos regionales más otros cuatro que no pertenecen al grupo (*La Voz de Galicia*, *Canarias 7*, *Heraldo*

de Aragón y Heraldo de Soria), para lo que tiene que contratar lo que denominan *Tarifa Única*. Este conjunto de medios suman algo más de tres millones de lectores y 610.000 ejemplares de difusión media diaria.

Si el anunciante –una marca de coches, por ejemplo– quiere añadir además el ABC, entonces contratará la *Tarifa Única Líder*, que le permite abarcar todo el territorio de España. Esta tarifa, que no incluye a *La Voz de Galicia*, supone llegar a 3,6 millones de lectores y algo más de 810.000 ejemplares de difusión. Si se comparan estas cifras con los 2,2 millones de lectores y 440.000 ejemplares del periódico líder en España, *El País*, el coste de una página de publicidad en blanco y negro en un día laborable pagando la *Tarifa Única Líder* de Vocento sería de 61.548 euros, mientras que en *El País* sería de 25.620 euros. Por tanto, las tarifas oficiales reflejan un coste que es de más del doble para una audiencia y unas ventas que no son del doble. La cuestión es que si el anunciante quiere agregar esa audiencia que le falta a *El País* para llegar a la de Vocento tendrá que contratar con muchos periódicos regionales y al sumar el coste terminará pagando más que lo que le cuesta la tarifa de Vocento<sup>55</sup>.

Con el fin de poder competir, a finales de 2008 Prisa tuvo que dar un giro a su estrategia. Hasta entonces, *El País*, celoso de su liderazgo, no admitía comercializar su publicidad asociado a nadie. Es más, el propio Grupo Prisa cuenta con una empresa de publicidad, GDM, que comercializa los espacios de publicidad del resto de soportes del Grupo (*Cadena Ser*, *AS*, *Cinco Días*, *Cuatro*, etc) y de diferentes periódicos regionales. Fue así como nació BOX News Publicidad, una compañía del Grupo Prisa que va a comercializar los espacios de publicidad de todos los diarios del Grupo, esta vez incluido *El País*, y que espera asociar al mayor número de periódicos regionales posibles para así competir con Vocento. “*Box nace con la vocación de dar servicio integral a nuestros clientes y agencias, de abordar la comercialización de nuestros soportes y otros nuevos desde la orientación al cliente, para ofrecer soluciones que optimicen la inversión*

---

<sup>55</sup> Las tarifas publicitarias de Vocento están disponibles en la página de web de su filial comercializadora de la publicidad [www.cmvocento.com](http://www.cmvocento.com). Las tarifas de El País en [www.elpais.com/publicidad/](http://www.elpais.com/publicidad/)

*publicitaria en Prensa e internet*’, decían en la carta que enviaron a los anunciantes.<sup>56</sup>

En ese pequeño párrafo hay toda una manifestación de intenciones. Quieren nuevos soportes y buscan optimizar la inversión que está haciendo el cliente. En definitiva, un paso adelante para poder competir con otros agregadores de soportes como es el caso de Vocento. El problema con que se encuentra Prisa es que los periódicos regionales que quedan fuera de Vocento, de Prensa Ibérica y de Joly (Andalucía) tienen ya una difusión muy pequeña.

BOX News arranca aportando los periódicos regionales que ya comercializaba GDM, que son 30 cabeceras que suman una difusión de 230.000 ejemplares (varios no están siquiera controlados por OJD) y una audiencia que no llega a 1,3 millones de lectores. Lo peor del caso es que prácticamente no cuentan con ninguna cabecera líder, con la excepción del *Diario de Burgos* o *El Punt* de Gerona. El grupo Promecal, del constructor Méndez Pozo, es el que aporta más cabeceras y le da cobertura en las dos Castillas, seguido por las cabeceras regionales de Andalucía que anteriormente pertenecieron a Prisa y posteriormente las vendió al industrial extremeño Alfonso Gallardo (*El Correo de Andalucía*, *Jaén* y *Odiel Información*), además de *La Voz de Almería*, periódico perteneciente al empresario y periodista José Luis Martínez, del que Prisa llegó a tener una participación del 40%.

El Grupo Planteta/*Antena 3 Televisión* está en la misma estrategia. La compañía de televisión ha creado una filial, Atres Advertinsing, compañía de publicidad que comercializará de manera conjunta o separada todos los soportes con los que tiene vinculación Planeta. Esto significa que esta compañía venderá espacios publicitarios de *Antena 3 Televisión*, *Disney Chanel*, *Onda Cero*, *Europa FM*, *La Razón*, *Avui*, el periódico

---

<sup>56</sup> Carta enviada el 29 de diciembre de 2008 por Hortensia Fuentes, directora general de BOX News Publicidad a las compañías que se anuncian en los medios del Grupo Prisa.

gratuito ADN, Movierecord (salas de cine) y Unipublic (comercializadora de la Vuelta Ciclista a España).

### 7.1.2. La autopromoción del grupo multimedia

Juan Goytisolo escribió a comienzos de 2001 un magnífico y atrevido artículo titulado *Vamos a menos*<sup>57</sup>. Este artículo se ha convertido en una referencia clara para percibir la endogamia que padecen los grupos multimedia, debido a la extenuante autopromoción de todo aquello que es editado por las empresas del propio grupo de comunicación y la ignorancia de aquello que no pertenece al mismo. El valor de dicho artículo es triple por: la autoridad intelectual del autor, porque sus libros son editados por el Grupo Prisa<sup>58</sup>, al que critica, y porque, pese a que las críticas van directamente dirigidas al Grupo Prisa, fueron publicadas en su periódico, en *El País*. El ejercicio de la autocritica no es frecuente y menos aún que la crítica ajena se publique en el medio objeto de la misma.

*“EL PAÍS es algo más que un periódico. Es también, como sabemos, la matriz o pieza clave de un poderoso grupo empresarial con ramificaciones en el ámbito editorial y en diversos medios de comunicación de España e Iberoamérica. Su credibilidad informativa le ha permitido conquistar de buena ley una audiencia internacional y alzarse al nivel de los cuatro o cinco mejores periódicos del mundo. Merced a ello podemos disfrutar de la lectura de algunas de las mejores plumas españolas y extranjeras tocante a los problemas y realidades acuciantes con las que debemos lidiar. En mis viajes a diversas zonas conflictivas a lo largo de la última década he podido comprobar igualmente la excepcional seriedad y competencia de sus corresponsales en los Balcanes, Rusia Oriente Próximo y el Magreb. Pero advierto con creciente inquietud –y esto es la*

---

<sup>57</sup> GOYTISOLO, Juan. “Vamos a menos”, en *El País*, Madrid, de 10 de enero de 2001.

<sup>58</sup> Juan Goytisolo ha editado con Alfaguara *El bosque de las letras*, *Las semanas del jardín* y *El Sitio de los sitios* y con El País/Aguilar, *Argelia en el vendaval* y *Paisajes de guerra con Chechenia al fondo*, entre otros.

*otra cara de de la moneda, visible no obstante, a todo observador sin anteojeras— la incidencia de una serie de presiones internas y externas, ligadas a su dimensión empresarial y a la imbricación que conlleva, que ponen a dura prueba en una de sus secciones sus designios de imparcialidad.*

*Si al cabo de los años leo siempre con el mismo incentivo las páginas de Opinión y las informaciones y crónicas internacionales (las de España me interesan menos con excepción de las que tocan al País Vasco, el racismo y la inmigración), en el campo cultural verifico a menudo la fuerza de estas presiones y la existencia de un lo nuestro y lo ajeno de un nosotros y ellos que justifican un muy diferente trato a autores y obras según pertenezcan o no al grupo multimedia o, lo que es peor, sean amigos o no de quienes a la sombra pinchan y cortan.*

*No descubro el Mediterráneo si señalo que algunas informaciones sobre el número de premios acumulados y ejemplares vendidos de un autor de la casa, reiterados con machaconería, corresponden más bien a las funciones de un buen agente literario que a las de un periódico serio cuya fiabilidad nadie debería poner en duda. Tampoco descubro el Atlántico si apunto al hecho de que el nombre de ciertos autores es escamoteado por causas que los interesados ignoran y que ese ninguneo llega a tales extremos que se puede informar sobre la presentación de un libro y omitir el nombre del presentador (esto acaeció la pasada primavera con la del bello poemario póstumo de Carlos Fuentes Lemus; su presentador Julián Ríos, desapareció de la reseña del acto). Se me dirá que esto puede ocurrir en todos los diarios. Mas la índole sistemática de las promociones y ninguneos no debería sobrepasar ciertos límites so pena de afectar la confianza que deposita en ellos el lector.*

*Algunas omisiones, por minúsculas que sean, pueden acarrear consecuencias dañinas y citaré un ejemplo que me atañe. Cuando el imam Jomeini decretó su célebre fatwua contra Salman Rushdie, recibí en Marraquech una llamada telefónica de Londres para solicitar mi firma en*



*una carta cuyo texto fue publicado el día siguiente en The Times. Por más señas, fui el único firmante español y el único que suscribió la protesta contra el desafuero en un país musulmán. Poco después, la misma carta, con sus signatarios apareció en este periódico. Sólo faltaba mi firma: detalle insignificante y al que no presté mayor atención. Pero he aquí que al cabo de unos años un colega me reprochó, de buena fe sin duda, haber negado mi apoyo moral al escritor perseguido. Entonces comprobé, con retraso, las secuelas de ciertas omisiones para mí tan misteriosas como las que existían en tiempos de la censura franquista, y lamenté no haber indicado públicamente el escamoteo de mi nombre en la lista reproducida en EL PAÍS en forma de comunicado o anuncio.*

*Más allá de estas anécdotas de escaso interés para el lector, percibo en las páginas de Cultura los corolarios de una endogamia que, por acentuarse de año en año, corre el riesgo de convertirse en autismo. La existencia de unos intelectuales orgánicos no ya al servicio de un partido político o grupo social, sino de la empresa, tiene a la corta o a la larga efectos negativos si no se toma conciencia de ello y no se adoptan medidas para circunscribir el mal. Todos conocemos a estos escritores (buenos o mediocres, igual da) que están siempre en la brecha, allí donde deben estar y que si critican lo divino y lo humano se guardan muy mucho de emitir el menor reparo al funcionamiento del sector cultural y a unos favoritismos de los que son los primeros beneficiarios. Tal vez eso sea inevitable y difícil de erradicar. Pero si desaparecen las voces críticas o son ahogadas por un discurso satisfecho y eufórico –como sucedía en otra escala, mucho más nociva, en las antiguas Uniones de Escritores de los países del ‘socialismo real’– se corre el riesgo de hablar y aplaudir a quien habla de forma ‘autorizada’; en otras palabras, de confundir la voz propia con la voz de la sociedad. Junto a la figura del Defensor del Lector a secas, habría que crear la de un Defensor del Lector Literario, con el encargo expreso de señalar los usos y abusos de nuestro peculiar Parnaso con la ironía de un Larra o un Clarín; el elogio en el que no cree ni el que lo da ni el que lo lee ni a veces, si conserva una pizca de lucidez, el que lo recibe; los compadremos, aborrecimientos y exclusiones ajenos a toda ética y sentido*

*común; la censura comercial mucho más solapada y mortífera que la antigua censura religiosa, ideológica o política. Hoy, como hace cuarenta años, lo que entiendo por crítica literaria –extraño quizás a la mentalidad española, según creía Cernuda– se refugia de ordinario en unas pocas revistas independientes de toda subvención estatal y autonómica, como es el caso heroico de Quimera o Archipiélago, o recurre al libelo provocador pero saludable del samizdat. Quién sabe si los foros espontáneos de internautas serán en el futuro la única alternativa viable a la tiranía de la trivialidad. Las cosas no han cambiado mucho desde el día en el que el último cervantes llegó al café Gijón. En mi novela Don Julián –prohibida por los servicios del entonces padrino de aquél–, hablaba de ‘esas estatuas todavía sin pedestal, pero ya con la mímica y el desplante taurómacos de los escaladores del laurífico escalafón, que vierten a raudales su simpático don de gentes: si me citas te cito si me alabas te alabo, si me lees te leo: ¡original y castizo sistema crítico fundado en la tribal, primitiva economía de trueque! ¡Poetas, narradores, dramaturgos, al acecho de planetario premio, de alcaponesca beca!: trenzándose, entretanto, unos a otros, floridas guirnaldas, prodigándose henchidos elogios, redactando sonoros panegíricos: fuera de tono, inauténticos siempre excepto cuando airada, recíprocamente se combaten’, etcétera. Cualquier parecido con el Parnaso de hoy sería desde luego simple coincidencia. En este campo, si tenemos en cuenta los estragos de la seudocultura mediática y la ignorancia general de nuestro pasado, incluso el más próximo, no cabe sino concluir que vamos a menos.”*

Lo que hay detrás de la dura autopromoción que refleja Juan Goytisolo es la necesidad continua de los grupos de comunicación de alimentarse unas empresas a otras con el fin de buscar más ingresos. Obviamente, esta no es una cuestión que se circunscriba al Grupo Prisa, como en el propio artículo se señala, es una enfermedad que tiene contagiada a todos los grupos de comunicación.

La cuestión es que si se analiza desde una óptica puramente empresarial, desde la necesidad de maximizar los ingresos, que es el

lenguaje que entiende el primer ejecutivo de una empresa cuya responsabilidad es generar el mayor valor para los accionistas, lo que no tiene sentido es la crítica de Juan Goytisolo.

Desde esa óptica, es obvio que un periódico (*El País*), una televisión (*Cuatro*) y una radio (*Cadena Ser*) promocionen los libros editados por Alfaguara o Aguilar y que ignoren los de otras editoriales, con el fin de que se vendan los suyos y no otros. Como lo es que Telefónica promocioe la venta de los móviles de MoviStar, la televisión por satélite Imagenio o su ADSL, y a nadie se le ocurre pensar que Telefónica promocioe entre sus clientes de teléfono fijo que contraten la telefonía móvil de Vodafone.

Sin embargo, no debería ser así y en la diferencia está la esencia de los medios de comunicación y cualquier otro negocio. El derecho a la información está consagrado en la Constitución y es un derecho del ciudadano, no de la empresa que edita el periódico, posee la radio o la televisión. Los medios de comunicación son vitales para que una democracia sea plena y, en sentido contrario, es básico su control para que una dictadura perdure. Como ejemplo reciente y local, cabe recordar el caso de intento de golpe de Estado militar del 23 de febrero de 1981. Los militares que manejaron la intentona mandaron tropas a Radio Nacional de España y a Televisión Española para tratar de controlar lo que se emitía y, en el caso de la radio, ordenar poner marchas militares. Sin embargo, no mandaron a nadie al Banco de España.

El fenómeno que denuncia Goytisolo se refiere a la información de cultura, pero no es exclusivo ni de una sección de información ni de un grupo de comunicación concreto. Periódicos que nacieron en defensa de un modelo de sociedad, el que sea, y que quizás en algunos momentos pudieron parecer prensa de partido político (que también responden a un modelo de sociedad), son concebidos ahora por sus gestores casi exclusivamente como un negocio.

### **7.1.3. El periódico como excusa para vender menaje del hogar**

En los últimos años, todos los periódicos españoles parecen catálogos de menaje del hogar, librerías, tiendas de discos o distinto material audiovisual. ¿Qué hay detrás de esa oferta promocional? Los periódicos buscan mediante esta vía incrementar la difusión del periódico y con ello incrementar la publicidad. La venta de ejemplares y el número de lectores son la base sobre la que se diseñan las tarifas de publicidad de un periódico, cuantos más lectores tenga el periódico, más puede cobrar a los anunciantes por la página de periódico.

Esta es la única justificación de las promociones gratuitas, en las que se vende un producto arropado con otro que se entrega gratuitamente. El problema es que estas promociones se convierten en 'droga' para los periódicos. En un porcentaje elevadísimo, pero que ningún medio hace público, los lectores que se acercan a un periódico atraídos por la promoción, desaparecen en cuanto cesa la misma. Sin embargo, esto obliga al medio a estar en continuas promociones, ya que si en enero de 2007 hizo una promoción exitosa que le aportó una venta adicional de 10.000 ejemplares de media en el mes, sabe que si en el mismo mes de 2008 no hace otra promoción, el número de lectores puede ser inferior al del año anterior, lo que es negativo para su imagen y para sostener sus tarifas publicitarias.

La estrategia de promociones tiene básicamente tres planteamientos diferentes. Por un lado, está la línea de productos llamativos (televisiones planas, DVD's o TDT's, por ejemplo) que son ofrecidos desde el periódico a un precio atractivo, mejor que el de las tiendas convencionales, a cambio de comprar el periódico una serie de días. El lector colecciona unos cupones que aparecen en el periódico y retira el producto en una gran superficie a un precio teóricamente mejor que el de mercado. Esta fórmula permite incrementar la venta del periódico y en función de cómo hayan negociado con el fabricante del producto y con el distribuidor, obtener ingresos adicionales por cada unidad vendida.

Una segunda estrategia, es aquella en la que el periódico ha elaborado un producto específico que no existe en el mercado y que únicamente se puede conseguir comprando el periódico. Ese producto puede ser gratuito o se consigue con el pago de un precio razonable. Esta ha sido muy utilizada por *El País*, que aprovechando que dentro del Grupo Prisa tiene empresas especializadas en derechos de autor, sean musicales o literarios, edita con frecuencia discos que han nacido específicamente para ser vendidos a través del periódico, como fue el caso de un CD de Diego el Cigala o de Miguel Bosé.

La tercera opción consiste simplemente en regalar diferentes productos por el hecho de comprar el periódico. En los últimos años la prensa española ha regalado de todo con el fin de fidelizar a sus lectores y captar otros nuevos. Vajillas, cuberterías, edredones y hasta desayunos. Esta tendencia al regalo de objetos inicialmente era una estrategia de hacer márketing para los nuevos medios que se lanzaban al mercado, mientras que los ya establecidos publicaban ácidas críticas contra sus competidores. Años después, y como consecuencia de la caída de lectores, esta estrategia se ha generalizado, hasta el extremo que ha alcanzado de lleno al líder de la prensa en España, *El País*.

En enero de 2009, el comprador de *El País* tenía en la última página un cupón que se podía canjear por un café gratis en dos cadenas de cafeterías concretas. Realmente, ¿qué era gratis, el café o el periódico? Ambos cuestan prácticamente lo mismo, 1,2 euros. Para el comprador habitual del periódico es una pregunta cuasi retórica: ser lector de *El País* le permite tomar un café gratis. Para el que tiene por costumbre tomar un café todos los días y tiene uno de esos establecimientos cerca, sabe que por lo que se gasta cada día en esta bebida obtiene gratis un periódico, con la diferencia de que primero tiene que ir al quiosco a por el periódico y luego a la cafetería.

Juan Luis Cebrián explicaba a los accionistas de Prisa en marzo de 2008 la importancia que están alcanzando las promociones comerciales

para los periódicos. *“En la potenciación de estas ventas desempeñan un papel singular las llamadas promociones, que no solo son útiles para aumentar la difusión sino que se han convertido en una línea de negocio por sí mismas. Hace un par de años lanzamos, precisamente por ello, Prisa Innova, empresa dedicada exclusivamente a la comercialización de promociones y que opera ya en países como Francia, Italia, Portugal, Grecia, Bélgica, Luxemburgo y nueve repúblicas latinoamericanas. Prisa Innova está en beneficio desde su primer año de operación y, además de contribuir a la rentabilidad del grupo, constituye un instrumento valioso a la hora de potenciar la extensión de nuestras marcas en el mercado global.”*<sup>59</sup>

En 2008, los ingresos procedentes de productos promocionales del Grupo Prisa ascendieron a 73,1 millones de euros, con un descenso del 17%. Prisa Innova gestiona la actividad de promociones en el área internacional, tanto en Europa como en Latinoamérica, y aportó unos ingresos de casi 14 millones de euros, con un aumento del 54%. La cifra total ingresada por esta línea de negocio equivale prácticamente al beneficio obtenido por todo el Grupo (83 millones de euros). A uno de los periódicos a los que Prisa suministra promociones es al francés *Le Monde*, del que tiene una participación del 15%.

Pero hay diferentes opiniones. *“Las promociones ya no funcionan como lo han hecho los últimos años para sumar compradores. En España como en Gran Bretaña son cada vez menos efectivas para aumentar la difusión, pero son imprescindibles para mantener los ingresos. El coste de todo ello, según expertos, es hacer más volátil la compra de periódicos y erosionar la fidelidad, ya que cuando un periódico sobrevive gracias a las promociones y no por la información clara y veraz que suministra a sus lectores no tiene sentido mantenerlo abierto. Por ello, son muchos los que consideran como estrategias erróneas estas acciones de marketing, que han atraído a clientes, no lectores”*, señala Carlos Díaz Güell.<sup>60</sup>

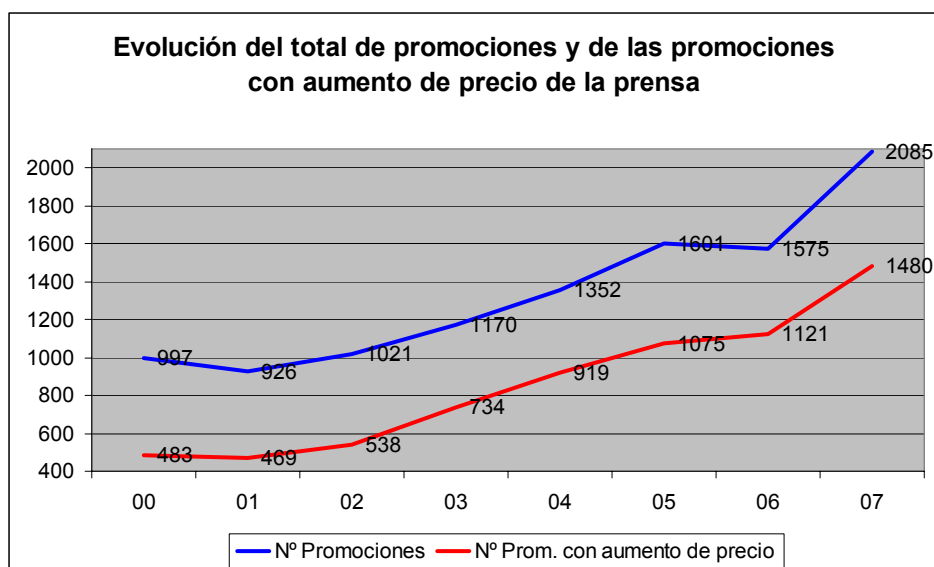
---

<sup>59</sup> Ibidem. Nota 33.

<sup>60</sup> DÍAZ GÜELL, Carlos. *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2007. Madrid. AEDE. 2007.

El número de promociones comerciales incluidas en los periódicos en 2007 aumentó un 32,4%, hasta alcanzar 2.085 ofertas, alcanzando un nuevo récord para el sector. De todas ellas, 1.480, el 71% del total, llevó aparejado un aumento de precio, de manera que se está repercutiendo ya al lector el coste de la promoción, algo que ha ido creciendo progresivamente.

En 2007, durante una media de 285 días, los periódicos incluyeron promociones. Un total de 65 periódicos, mantuvieron promociones más del 80% del año. Estas ofertas comerciales supusieron un aumento del 2% de las ventas al número de ejemplares. Si se analiza por segmentos, el mayor impacto de las promociones en las ventas corresponde a los periódicos económicos, en los que representa un 2,6%, seguido de los deportivos, a los que aporta un 1,5%, y de los periódicos considerados de información general, que debieron un 0,8% de las ventas a las promociones.<sup>61</sup>



FUENTE: AEDE. Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009.

Pedro J. Ramírez pidió a finales de 2008 un pacto entre los editores de los diarios para terminar con las promociones, propuesta que no obtuvo contestación de nadie. Eso sí, en su propio discurso reconocía que había

<sup>61</sup> Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009. Madrid. AEDE. 2008.

sido un gran negocio para su periódico, con el que habían ganado mucho dinero.

*“Durante el año 2008 el Diario El Mundo ha decidido no derrochar el dinero, no gastar más dinero en marketing del que razonablemente podría tener rentabilidad. Eso significa que hemos gastado casi la mitad o por ahí, que alguno de nuestros competidores. ¿Cuál está siendo el resultado? Pues que en el último EGM, El Mundo está más cerca que en el anterior y en el anterior del periódico que le antecede, y mantiene la diferencia abismal prácticamente infranqueable durante años con el periódico que le sigue. Uno y otro, el que nos antecede y el que nos sigue, han gastado muchísimo más dinero en regalos de toda índole, y sin embargo coyunturalmente ha podido darles algún efecto en la difusión.*

*Sin embargo, esos incrementos en difusión (venta de ejemplares) no se han traducido en aumentos significativos de la audiencia, ¿por qué? Pues porque se está produciendo una evolución en la percepción del mercado en relación a estas acciones (las promociones). Han durado casi una década, y tengo que decir modestamente, pues que fue en El Mundo donde inventamos esta línea de negocio hace, como digo, 10 años, cuando generamos aquella primera colección de libros que se llamó Millenium, que dábamos a un precio adicional muy pequeño, libros de mucha calidad en torno a la celebración de que llegábamos al año 2000, las joyas de la literatura. Y fue algo que proporcionó ingresos, que proporcionó ejemplares adicionales. Pronto en Italia empezaron a copiar el know how que habíamos desarrollado en El Mundo.*

*El Mundo tuvo un florecimiento, un boom que desembocó en el año 2004, que todavía lo recordamos pues con nostalgia, y que el año nos quedó resuelto en los primeros meses con los espectaculares resultados en difusión y en ingresos que nos proporcionó la enciclopedia. Bueno, ¡si yo les digo la cantidad de millones que ganamos con aquella enciclopedia! Claro, a base de dar enciclopedias, a base de regalar libros, vídeos,*



*películas, libros de arte, pues es que ya nadie tiene sitio en las estanterías para nada más.*

*Y empezó lo que era una estrategia muy encaminada al nicho de los propios lectores de periódico, por lo tanto a fidelizar la frecuencia, a aumentar la frecuencia de la compra, pues fue desvirtuándose, y en definitiva nos encontramos pues con que ya son las cacerolas, los edredones, las vajillas.*

*Y eso puede dar difusión, pero no da audiencia, porque, fíjense, hemos pasado de vender periódicos, a comprar lectores. Y si compráramos lectores, porque a veces lo que compramos es compradores de edredones, lo que compramos es compradores de vajillas. Yo veo a compañeras de la redacción pues llegar de repente un día con cinco ejemplares del mismo periódico de la competencia, pero ninguno de los cinco va a ser leído, porque tienen como único objetivo el que cada uno de ellos lleva un plato o un vaso incorporado.*

*Evidentemente éste no es el camino. Y yo quiero hacer un ofrecimiento desde esta tribuna. Ha ocurrido en otros países, si los demás editores están dispuestos, nosotros estaríamos encantados en compartir una reflexión de manera que nos pongamos de acuerdo. Esto no es ningún tipo de concertación de establecer nuestra competencia en torno a los contenidos informativos, no en torno a los edredones. Bueno, yo propongo que terminemos con el 'dumping' de los edredones. Naturalmente si ese tipo de dinámica no se genera, pues cada uno seguirá abrigándose como pueda. Pero me parece que todos saldríamos ganando si este fuera el rumbo que tomaran las cosas"<sup>62</sup>.*

Esta visión del lector de un periódico, más como cliente que como lector, puede convertirse en una de las perversiones del diario que nace como un medio de comunicación y se convierte en un *carrier* de diferentes

---

<sup>62</sup> RAMÍREZ, Pedro J. Conferencia en el Foro de la Nueva Comunicación. Madrid. 17 de diciembre de 2008.

productos. Este planteamiento es el que ha llevado a que en algunas empresas periodísticas se considere igual de importante el departamento de marketing que la redacción, bajo la premisa de que los ingresos por promociones son más importantes que los obtenidos con la venta del periódico. Sin embargo, este es un debate totalmente falso ya que sin periódico no hay posibilidad de hacer promociones.

## **7.2. LA INFLUENCIA DE LOS BANCOS DE INVERSIÓN Y LOS ANALISTAS**

La cotización en Bolsa de los grupos de comunicación ha incluido un nuevo actor de influencia hasta entonces desconocido en los medios. Se trata de los analistas de las compañías de Bolsa y de los inversores institucionales. Éstos analizan de manera rutinaria la actividad de los grupos de comunicación y realizan juicios críticos de la gestión de los medios, así como recomendaciones. Para este segmento, lo relevante son las estrategias que los gestores llevan a cabo para maximizar el beneficio y por tanto la cotización de la acción, para ellos es irrelevante el contenido de los medios, lo relevante es que se venda cada vez más y por tanto atraiga más publicidad. Es lo mismo que hacen con todas las compañías cotizadas.

Así, en febrero de 2007, por ejemplo, después de que Prisa presentara resultados, la agencia de valores y bolsa Ibersecurities emitía un informe en el que revisaba el precio objetivo de la acción de Prisa desde 15,69 euros por acción hasta 17 euros. Esa mejora del valor que, según estos analistas, tenía Prisa se apalancaba en una argumentación tras la que había implícitas unas recomendaciones de gestión.

*“Recientemente se ha especulado mucho con la posibilidad de que PRS (Prisa) venda su participación de 45% en Sogecable (47% valoración PRS) que incluye la plataforma de TV de Pago Digital+ y la recientemente lanzada TV en abierto Cuatro (75% y 25% de la valoración respectivamente). Entre los posibles compradores se habla de Telefónica (que tiene el 16,8% SGC, Sogecable) o NewsCorp (Murdoch). PRS mantiene que su inversión en SGC es estratégica. En nuestra opinión Digital+ ya no es clave para PRS mientras que Cuatro es estratégico y se enmarca dentro de la línea seguida de incrementar exposición al segmento audiovisual (que cada vez gana más terreno frente a la prensa escrita en la tarta de la inversión publicitaria).*

No obstante la venta de Digital+ presenta 2 problemas: (I) *Rentabilidad de Cuatro*: recordamos que Cuatro se lanzó en noviembre'05, que su cuota de audiencia actual es de 6,4% y que no esperamos que alcance EBITDA positivo hasta 2009 con una audiencia de 10%. En la actualidad Cuatro se beneficia de la estructura de Digital+ (edificio, platós, equipamiento técnico, personal) de las cuales sólo le son imputadas una parte en su cuenta de resultados. (II) *Dificultad de encontrar un comprador*: los rumores apuntan a que Murdoch habría descartado ya la opción de Digital+ tras estudiar la compañía. Descartamos igualmente que Telefónica vaya a adquirir la plataforma por los siguientes motivos: (a) Telefónica redujo su participación en 2006 del 23% a 16,8% tras acudir a la OPA lanzada por PRS. (b) El objetivo último de Telefónica es mantener su cuota de mercado en banda ancha mediante una estrategia de diferenciación que exige acceso en exclusividad a contenidos de calidad. Esto puede lograrse perfectamente mediante una alianza (distribución de Digital+ a través de Imagenio que beneficiaría a ambas compañías) sin que sea necesario que Telefónica adquiera Digital+. (c) Los últimos movimientos de Telefónica apuntan a una mayor enfoque en el negocio de telecomunicaciones desinvirtiendo de los activos de Media (para los cuales no tiene knowhow): Antena3 TV, Endemol, posiblemente en el futuro posiblemente Telefé. Por ello sólo contemplamos la posibilidad de que se escinda Cuatro para integrarlo en PRS y se desinvierta SGC (ya sólo con Digital+) a partir de 2009, una vez que se haya estabilizado el panorama competitivo en TV de Pago (renovación de contratos con las Majors y equipos de fútbol, distribución de Digital+ a través de Imagenio con una ganancia de masa crítica), y que Cuatro pueda operarse de forma autónoma sin lastrar la generación de caja de Prisa<sup>63</sup>.

Este informe dejaba claro que la preferencia estratégica del analista Glen Chapman para seguir valorando bien a la compañía era que Prisa debería considerar estratégica la inversión en el canal en abierto Cuatro y que debería vender la plataforma de televisión de pago (Digital +).

---

<sup>63</sup> SPENCER CHAPMAN, Glen. Nota corta de compañía. Ibersecurities. 26 de febrero de 2007.

Los gestores e inversores leen con fruición los informes de los analistas, entre los que hay unos más influyentes que otros, como en todos los sectores, y en muchos casos orientan la gestión de la compañía según sus apreciaciones, ya que sus opiniones son claves en la conformación del criterio de los inversores para comprar, vender o mantener sus inversiones en unas u otras compañías.

Estas opiniones son criticadas en muchas ocasiones de interesadas, no sólo en el caso de los medios, sino en todas las compañías cotizadas en general.

El 18 de abril de 2007, Goldman Sachs decía que iniciaba la cobertura de Vocento, lo que implicaba que la incluían entre las compañías que analizan, ya que no analizan todos los valores, y que su consejo era neutral, ni comprar ni vender. No obstante, fijan como precio adecuado para la compañía 15,4 euros por título, muy similar a su cotización, que se movía ese día en alrededor de los 15,2 euros por acción.

Tres meses después, Vocento anunciaba la compra del diario gratuito *Qué!* El asesor financiero de la operación era Goldman Sachs. En pura teoría no hay ninguna incompatibilidad, ya que el análisis de Vocento y el asesoramiento en la compra del diario gratuito se hace desde diferentes departamentos de Goldman Sachs y legalmente están comprometidos a mantener entre ellos *murallas chinas*, de modo que no fluya la información entre un departamento y otro.

### **7.3. EL IMPACTO DE LAS *STOCK OPTIONS* EN LOS DIRECTIVOS**

Los planes de opciones sobre acciones que las compañías entregan a los directivos buscan alinear los intereses de los ejecutivos de la empresa con el de sus accionistas, cuyo interés principal es que el valor de sus acciones sea cada vez mayor.

La mejor manera de que los directivos pongan el foco de la gestión en la revalorización de la acción es convertirlos en accionistas. Así, además de recibir su salario, verán incrementar su patrimonio si el precio de la acción de la compañía para la que trabajan sube también.

Por tanto, si se quiere que la acción suba, la compañía tiene que tener unos ingresos crecientes y unos costes controlados para que así el beneficio suba cada vez más y arrastre al precio de la acción. Cualquier directivo quiere que su compañía vaya bien, obviamente. Si no es accionista de la misma, le dará lo mismo que gane 100 ó 500 millones de euros; para él lo relevante es el salario, que está en los costes salariales, por tanto se refleja en la cuenta de resultados antes del beneficio. Sin embargo, esta perspectiva cambia si además es accionista. Entonces querrá que la empresa gane más para que la acción suba de valor y así aumente su patrimonio.

#### **7.3.1. ¿Qué son las *stock options*?**

Las *stock options* son una forma de incentivar a los directivos de las empresas para que obtengan un rendimiento superior a la media de su sector. Consiste en entregar acciones de la empresa a los ejecutivos siempre y cuando cumplan determinados objetivos marcados por la compañía. Estas opciones otorgan a su propietario (al directivo) el derecho a comprar un paquete de acciones de la compañía, a un precio fijado de

antemano y en una fecha determinada. Por ejemplo, un directivo recibe en 2007 un total de 10.000 opciones sobre un número igual de acciones de su compañía, que podrá ejercitar en 2010 a un precio por acción de 10 euros. En el momento de entregarle estas opciones, la acción de la compañía cotiza a 8 euros, de modo que no es un regalo, ya que para que tengan interés para el directivo tendrán que subir en Bolsa por encima de los 10 euros. Si en 2010 la acción de esa compañía cotiza a 15 euros, habrá ganado 5 euros por cada opción sobre acciones que tenga, es decir 50.000 euros en este caso.

Las *stock options* se convirtieron en la estrella de la política de retribución variable de consejeros y altos directivos en los años noventa y principios del 2000, especialmente como consecuencia de la creación de nuevas empresas ligadas al mundo de internet. El planteamiento era sencillo. El directivo se incorporaba a una empresa de nueva creación, de modo que tenía una incertidumbre enorme sobre su futuro laboral. Para convertir ese temor en un atractivo, estas empresas ofrecieron de forma masiva *stock options*, que en la práctica significaban que si esta nueva empresa tenía éxito, todos los directivos que habían participado en la creación de la compañía y tenían opciones sobre acciones se harían millonarios. Así pasó con muchos directivos de compañías como Google o Yahoo. En estos casos, la cotización de la acción no subía un 50% como en el ejemplo anterior, que ya es una fuerte subida, sino que en muchos casos de compañías tecnológicas las revalorizaciones eran de más del 1.000%, de modo que las ganancias eran estratosféricas.

El objetivo no es en sí mismo que el directivo se haga rico, aunque esa pueda ser la consecuencia. Se trata de que la gestión de estos directivos se encamine hacia la revalorización de la acción, lo que les beneficiará a ellos y al conjunto de todos los accionistas de la compañía.

Como suele ocurrir en todos los temas financieros, este sistema nació en EEUU, se implantó de inmediato en Reino Unido y de ahí saltó a Europa continental. Las principales empresas cotizadas españolas

adoptaron este sistema retribución variable basado en opciones sobre acciones.

Sin embargo, con la caída de los mercados bursátiles este sistema se fue afinando, de manera que de la entrega de opciones sobre acciones que llegaron a no valer nada, ya que el precio de la acción bajaba, se pasó a la entrega de acciones si se cumplían los planes estratégicos de la compañía. En este caso, la entrega de las acciones ya no depende tanto de la evolución del precio de la acción como de la marcha del beneficio y de la acción comparativamente con otras compañías similares. Este es el caso de los planes de retribución variable de entidades como Banco Santander o BBVA.

El incentivo a los directivos ligado a la evolución del precio de la acción ha recibido fuertes críticas tras el colapso del sector financiero y de muchas compañías de otros sectores durante la crisis desatada en el verano de 2007 con las hipotecas subprime en Estados Unidos. En opinión de muchos expertos, este sistema retributivo es una invitación a que los directivos tomen riesgos más allá de lo recomendable con el fin de obtener beneficios rápidamente y forzar la revalorización de la acción.

### **7.3.2. Las *stock options* en los medios de comunicación**

Si partimos del hecho de que los medios de comunicación son un sector básicamente de propiedad familiar, estos esquemas de retribución parecerían ser totalmente ajenos al sector. Esto era cierto cuando no estábamos ante empresas que cotizaran en Bolsa, sin embargo con la salida al mercado de valores de los grupos de comunicación los directivos y empleados de los medios, comienzan a convertirse en accionistas de sus empresas y con ello a tener un nuevo objetivo personal: que sus acciones suban para mejorar su situación económica.



El primer caso de entrega de acciones a directivos de grupos de comunicación para ligar su ejecutoria con la evolución de la acción, al que posteriormente seguirían amplios programas de *stock options*, fue la que hicieron los propietarios de Prisa a Juan Luis Cebrián. Así, a comienzos del año 2000, el consejo de administración de Prisa acordó la entrega de acciones propias a Juan Luis Cebrián como “*una gratificación extraordinaria por los servicios prestados a la sociedad en los distintos puestos que ha ocupado en ella desde su incorporación a la misma en diciembre de 1975 (meses antes del lanzamiento de El País)*”<sup>64</sup>.

Juan Luis Cebrián declaraba tener 1.687.600 de acciones antes de la oferta pública de venta de acciones (OPV) y después de la misma se quedaría con 1.350.080 de títulos, de modo que vendió 337.520 acciones. La colocación de las acciones se produjo a un precio de 20,8 euros, de modo que con la salida a Bolsa, Cebrián ya obtuvo más de siete millones de euros y pudo probar directamente las mieles de la Bolsa.

En el propio folleto de la OPV ya se contemplaba el primer plan de opciones sobre acciones, que había sido aprobado por la Junta de Accionistas de Prisa del 18 de mayo. Según ese plan, 23 directores generales y asimilados tenían derecho a 267.250 acciones, otros 83 directivos a 522.000 acciones, otros seis profesionales a 67.500 acciones y seis miembros del consejo de administración a 97.000 acciones más, de las que 25.000 eran para su consejero delegado, Juan Luis Cebrián. El precio de ejercicio de las opciones era el de salida a Bolsa, 20,8 euros por acción.

Además, con ocasión de la OPV, un buen número de empleados de Prisa se convirtió en accionistas. En las condiciones de la OPV se contemplaba que los empleados podrían adquirir acciones con un descuento del 5% sobre el precio de colocación, de modo que a ellos las acciones les salían a 19,76 euros. Este descuento, habitual en las OPV,

---

<sup>64</sup> Folleto Informativo de la OPV de Prisa depositado en la CNMV el 19 de junio de 2000, Capítulo III, página 17.

ejerce un atractivo importante para que los trabajadores adquieran acciones.

*Antena 3 Televisión*, que salió a Bolsa en octubre de 2003, también se animó a contar con planes de opciones para remunerar y retener a sus directivos. El 12 de mayo de 2004 el consejo de administración de la sociedad aprobó un plan que contemplaba que 13 directivos de la compañía, de los cuales ninguno era consejero, eran beneficiarios de un plan de incentivos entre los que se contemplaba la entrega de acciones y remuneración adicional en efectivo. Además, había otros 19 beneficiarios que recibían incentivos en efectivo. La obtención del incentivo estaba ligada a la evolución de los beneficios de *Antena 3 Televisión*, así como a su evolución en Bolsa. Para que el plan tuviera efectividad, el valor bursátil medio de *Antena 3 Televisión* en diciembre de 2006 tenía que superar 1.392 millones de euros y se colocó en 3.800 millones de euros.

Su gran competidor, *Telecinco*, es otro de los medios de comunicación cotizados en Bolsa que cuentan con planes de opciones sobre acciones. Estos planes se aprueban con su salida a Bolsa en junio de 2004. Así, en un consejo de administración celebrado el 28 de julio de 2004, éste aprueba la distribución de opciones sobre acciones entre consejeros y directivos del grupo de comunicación. Los consejeros ejecutivos (Paolo Vasile y Giuseppe Tringali, ambos con el cargo de consejero delegado) tendrán derecho a 122.000 opciones sobre acciones y un grupo de directivos (no facilitaron mayor precisión) a 813.250.

El precio de ejercicio de cada opción será de 10,15 euros por acción, el mismo al que se colocaron las acciones de la compañía en su salida a Bolsa. Se preveía que el ejercicio de las opciones se realizara entre el 25 de junio de 2005 y el mismo día de dos años después, sin embargo el consejo aprobó posteriormente dar un periodo adicional al anterior que permitía hacer efectivas estas opciones sobre acciones del 16 al 22 de diciembre de 2004, de modo que en menos de seis meses podían convertir en acciones las opciones, un tiempo inusualmente corto.

La acción de *Telecinco* cotizó en esos días a un precio de 14,7 euros, de manera que en menos de seis meses, los consejeros y directivos de la compañía que tenían opciones y las ejecutaron, ganaron más de un 45%. Aquellos que esperaron al final del período tampoco les fue mal, ya que la acción cerró el 25 de junio de 2007 a 20,53 euros, de modo que ganaron más de un 100%, ya que el precio de ejercicio era de 10,15 euros.

En 2005, el consejo de administración de *Telecinco* volvió a repartirse opciones sobre acciones: 216.000 para los consejeros ejecutivos y 1.267.500 para los directivos. El precio de conversión fue fijado en 19,7 euros por título y a ejercer entre el 27 de julio de 2008 y el 26 de julio de 2010. Desgraciadamente para ellos y para los accionistas de la compañía, estas opciones se han convertido en papel mojado. La acción de *Telecinco* cotizaba por debajo de 9 euros en julio de 2008 y a finales de ese mismo año se colocaría incluso por debajo de 6 euros.

En 2006, el 26 de julio, el consejo aprueba el tercer plan de opciones y continúa incrementando el número: 269.000 para los consejeros ejecutivos y 1.464.150 para los directivos. Precio de ejercicio, 18,57 euros, en el periodo que va de 26 de julio de 2009 a 25 de julio de 2011. Un año después, el consejo aprueba un nuevo plan: 309.350 opciones para los consejeros ejecutivos y 1.017.348 para los directivos. El precio de ejercicio, 20,82 euros y el plazo, de 25 de julio de 2010 a 24 de julio de 2012. Finalmente, el consejo de administración de 30 de julio de 2008 aprueba el quinto plan de opciones: 379.500 para los consejeros ejecutivos y 1.043.798 para los directivos. Esta vez el precio de ejercicio es reducido de manera dramática, hasta 8,21 euros, y el plazo de ejercicio va de 30 de julio de 2011 a 29 de julio de 2013, de modo que se adivina que van a ser un fantástico negocio.

La concatenación de planes permite que cada año, desde diciembre de 2004, puedan ejecutar uno y quedarse con las acciones o venderlas. Así, por ejemplo, Vasile y Tringali, que son los consejeros ejecutivos durante estos años, en la primera oportunidad de ejercitar sus opciones

podrían haber comprado 122.000 acciones a un precio de 10,15 euros, cuando en el mercado estaban por encima de 14,7 euros. Suponiendo que a cada uno le correspondía la mitad de las mismas (61.000 opciones), eso significaba que en menos de seis meses habrían ganado más de 280.000 euros.

Vocento, en cambio, que salió a cotizar en Bolsa en noviembre de 2006 no cuenta con planes de opciones sobre acciones para sus consejeros o directivos.

Como se puede apreciar, los incentivos en acciones han ido tomando mayor relevancia con la finalidad de ligar los intereses de los directivos con los del resto de los accionistas. Por tanto, los directivos tienen que buscar el máximo de beneficio para animar la cotización de la acción y así mejorar su retribución.

Pero, la cuestión es ¿da lo mismo qué se hace para mejorar los ingresos en una empresa de telecomunicaciones o en un medio de comunicación? ¿Está dispuesto el directivo de un medio de comunicación a sacrificar la independencia del medio o modificar la línea editorial si eso le garantiza más ingresos?



## **CAPÍTULO 8**

### **CÓMO CONCILIAR INDEPENDENCIA INFORMATIVA Y MAXIMIZAR LOS INGRESOS**

A estas alturas es evidente que para cualquier empresa cotizada en Bolsa y con un compromiso de revalorización de la acción y retribución al accionista mediante el reparto de dividendos, la prioridad es el ingreso, no cómo se obtiene. Esto hace que una empresa periodística sufra un choque interno relevante entre la necesidad de dar la mejor información, sea quien sea el sujeto de la misma, y maximizar los ingresos. El choque se produce, en primer lugar, por el hecho de que los actores de la información son en muchos casos los propios anunciantes, sean éstos empresas privadas o administraciones públicas.

## 8.1. LA SITUACIÓN DESDE LA ÓPTICA DEL PERIODISTA

Fernando González Urbaneja, presidente de la Asociación de Periodistas de Madrid (APM), señalaba en una conferencia que: *“A los periodistas nos interesa que el sector crezca, que las empresas sean más sólidas, que vivan de esto, no de los favores o de las ventajas de otro origen cuyo precio suele ser el sacrificio de la información y de la opinión. Este es un buen sector, es un sector rentable, más rentable que otros muchos, un sector recomendable como inversión a medio y a largo plazo. A los periodistas nos conviene que nos dejen trabajar con libertad y con responsabilidad, y para eso necesitamos editores serios que crean en su trabajo, y que encuentren recompensa a su inversión y a su gestión. Sin editores los periodistas no llegaremos a ningún sitio, tampoco ellos sin los periodistas. (...)*

*¿Qué le pasa al periodismo de hoy? Va a menos y a peor. Hay un deterioro con difícil enmienda, los daños puede que sean más serios de los que parece, pero el griterío, la militancia desaforada, la arbitrariedad se notan más que el buen trabajo. Lo extravagante se impone a lo riguroso. No son pocos los que creen que las noticias y los comentarios se compran, se venden, que todo es relativo, y depende de quien sea el interesado. Los agujeros en los buenos periódicos, el descrédito de los mejores noticiarios es alarmante, aquí y en otros países, algunos con mucha mayor tradición. Y sin periodismo razonablemente independiente, plural, creíble, el modelo no funciona. El mismo éxito del periodismo ha traído consigo amenazas y fracasos. El periodismo es objeto de captura de muchos intereses, que desgraciadamente consiguen su objetivo.*

*¿Qué puedo decirles cuatro años después? Pues que el estado de la cuestión ha empeorado, que va mal, y que no hay trazas de mejorar. Sin embargo, soy de los que creen que las dificultades obligan a extraer lo mejor de todos nosotros, y que muy pronto habrá que volver los ojos a los*

*viejos y permanentes principios de la profesión, a la búsqueda de la verdad, al principio de verificación, al relato inteligente y al servicio al ciudadano*<sup>65</sup>.

Ese choque de intereses es igualmente percibido por el Presidente de la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE), Ángel Boixados. *“Numerosas empresas han incorporado a sus equipos de comunicadores a periodistas muy destacados. Este es un camino que normalmente no tiene vuelta atrás. No la tiene porque las empresas editoras no suelen competir con las grandes corporaciones privadas, ni en salarios o ventajas sociales, ni en condiciones de trabajo. ¿Por qué no lo hacen los editores? Es posible que muchas empresas editoras estén apostando por un modelo de periodistas básicamente más barato en términos de coste económico.*

*No digo que ésta sea una respuesta válida, pero el rejuvenecimiento permanente de las redacciones es una realidad en España. Este hecho es grave ya que interrumpe el necesario relevo generacional ordenado. Con ello se pierde la transmisión de conocimientos intergeneracionales, una transmisión de conocimientos necesaria para forjar los mimbres editoriales de un medio de comunicación que se precie de serlo.*

*Es posible que estemos ante una pérdida de vocación de buena parte de los editores españoles. Es posible que esto se deba a que las grandes empresas editoras han mutado hacia corporaciones con intereses muy diversos, intereses que exceden a los puramente editoriales. En este caso el medio informativo se subordina a la estrategia del grupo. Se subordina si es necesario, incluso, por encima de la necesidad de fidelizar, con información veraz y con espíritu crítico, a una base de lectores tan amplia como sea posible. También es cierto que los grupos editoriales más pequeños tienen una debilidad financiera preocupante, que les hace más vulnerables en sus relaciones con las grandes empresas, que finalmente son sus grandes anunciantes. Todos estos son factores que finalmente*

---

<sup>65</sup> GONZÁLEZ URBANEJA, Fernando. Intervención en el Forum Nueva Comunicación. 11 de septiembre de 2008.



*debilitan la posición de los periodistas que se dedican a la información económica.”<sup>66</sup>*

El presidente de la APIE dejaba claro que cuanto peor es la situación financiera del medio de comunicación más fácil es que las empresas anunciantes puedan ejercer influencia sobre dicho medio. El presidente de la APM decía lo mismo con otras palabras: los periodistas necesitan editores fuertes.

---

<sup>66</sup> BOIXADOS, Ángel. Intervención en la entrega de los Premios Tintero y Secante de la APIE. 9 de junio de 2008.

## 8.2. LA SITUACIÓN DESDE LA ÓPTICA DEL EDITOR

Los principales riesgos de pérdida de independencia de los medios de comunicación vienen dados desde el ámbito político y desde el empresarial. Ambos tienen una influencia muy fuerte en los ingresos futuros de un medio de comunicación. Esa influencia genera una relación de interdependencia, que tiene que ser manejada con extrema habilidad por el editor para que no se convierta en un sistema de coacción por ambas partes, del político/empresario al editor y viceversa.

Además, existe otro elemento clave: la concesión de licencias para operar medios de comunicación audiovisuales, básicamente radio y televisión, que los gobiernos central, autonómico y local conceden a los grupos de comunicación. Con frecuencia, la concesión de estas licencias es una forma de premiar a los grupos de comunicación afines y castigar a los que no lo son.

*“De ninguno de estos vicios nos hemos librado en España, en donde la atribución a los gobiernos autonómicos de la concesión de licencias de radio y televisión permite que el sectarismo y el clientelismo sea de todos los colores ideológicos. Hemos visto, por ejemplo, cómo en la Comunidad de Madrid se entregaban licencias de televisión digital terrestre a bufones de corte antes que a empresas solventes, simplemente en pago a sus intoxicaciones y mentiras sobre los atentados del 11-M. Pero el comportamiento de la izquierda en el poder deja de ser ejemplar.*

*Si uno analiza la historia de la Transición concluye fácilmente que fueron los gobiernos de Felipe González los que más propiciaron el pluralismo, con la privatización de los periódicos propiedad del Estado y la concesión de licencias de televisión privada. Ya en ese periodo, sin embargo, tuvieron los socialistas la tentación de proveerse de un grupo amigo, hecho a la medida. El resultado de aquella política pilotada por Alfonso Guerra fue el enriquecimiento de unos cuantos, la ruina de otros pocos, y la soledad creciente de la izquierda en el panorama mediático español.*

*José María Aznar se distinguió por su brutalidad en el comportamiento respecto a los medios. Su gobierno, apoyado en la*

*venalidad de un juez delincuente, financiado por la compañía Telefónica de la época, y jaleado por los corifeos de turno, lanzó una ofensiva sin precedentes contra los medios del grupo Prisa, centrada en la famosa primera guerra del fútbol. Era una guerra de liquidación que, afortunadamente, perdieron. Pero al mismo tiempo no dejaron de construir otras realidades: intervinieron en la conformación de los grupos mediáticos, vetando a los que no les placían, incluso si eran de signo conservador, y ayudaron a sus propagandistas con la concesión de frecuencias de radio y de televisión digital. Al mismo tiempo la Xunta gallega presidida por Manuel Fraga y la Generalitat catalana, con el Honorable Jordi Pujol al frente, distribuían subvenciones generosas y arbitrarias entre los medios en un modelo de clientelismo que nos debería avergonzar a todos: políticos, empresarios, y profesionales de la comunicación.”<sup>67</sup>*

La opinión de Juan Luis Cebrián puede interpretarse como la de un resentido que opina desde el lado de la izquierda, sin embargo, encontramos manifestaciones muy similares desde la derecha criticando a los gobiernos de izquierdas, de modo que no es difícil concluir con objetividad que los gobiernos utilizan las concesiones de frecuencias de radio y televisión como premio o castigo a los grupos de comunicación afines.

*“Le pedimos al Gobierno que deje de favorecer a los mismos. Y cuando digo a los mismos pues me refiero a aquellos a los que les otorgaron una licencia de televisión de pago en un concurso convocado bajo el principio del interés público (concesión a Prisa de la licencia para Canal Plus en 1989). Me refiero a aquellos a los que les dieron la autorización administrativa para transformar esa licencia de pago en una licencia de libre acceso (cambio de Canal Plus a Cuatro), cuando cambiaron los vientos del negocio, y mientras que a los adjudicatarios de la televisión digital no nos permitían emitir en analógico. Me refiero a los mismos a los que el Consejo de Ministros les otorgó una autorización ilegal para desarrollar la mayor concentración de la historia de la radio española (compra de Antena 3 Radio por la SER). Me refiero a los mismos a los que*

---

<sup>67</sup> CEBRIÁN, Juan Luis. Intervención en el Forum Nueva Comunicación. 8 de octubre de 2007.

*cuando el Tribunal Supremo consideró y decretó que esa autorización había sido ilegal, consiguieron que durante varios años no se ejecutara la sentencia. Me refiero a los mismos que cuando no había más remedio que se ejecutara la sentencia, consiguieron que se cambiara la ley en su provecho”.*<sup>68</sup>

Desde la Cope y Vocento también se realizaron fuertes críticas en noviembre de 2008 al proceso de adjudicación de frecuencias que se había llevado a cabo en Cataluña.

*“Punto Radio, cadena controlada por Vocento -editor de ABC-, sufrió ayer (7 de noviembre de 2008) la pérdida de tres de sus emisoras en Cataluña en un reparto de frecuencias autonómico donde se adjudicaron 83 concesiones en Frecuencia Modulada. La decisión de arrebatar emisoras a Punto Radio se produce apenas una semana después de que el presidente de Esquerra Republicana (ERC), Joan Puigcercós, llamara al boicot contra ABC y pidiera un «cordón sanitario» por el mero hecho de que nuestro diario informara de los excesos económicos del presidente del Parlament, Ernest Benach, y del vicepresidente de ERC, Josep Lluís Carod-Rovira.*

*Por contra, en la polémica distribución de emisoras otros grupos han salido especialmente beneficiados: Godó (17 frecuencias), Sistema Catalán de Radiodifusión (Flaix FM) (12), la SER (9) y Planeta, editor de La Razón, que recibe 8 en Cataluña, entre otros. Otra de las damnificadas en el reparto es la Cadena Cope, que pierde dos emisoras, una en Lérida capital y otra en Gerona capital. Las emisoras que ahora pierde Punto Radio se corresponden con las de Osona, Cerdania y Valle de Arán. Las dos primeras frecuencias han sido reasignadas a los operadores locales Mola TV y Premsa D'Osona, respectivamente. La tercera ha ido a parar al Grupo Planeta. De las dos emisoras que pierde Cope, una la recibe también Planeta (Onda Cero).*

---

<sup>68</sup> Ibidem. Nota 67.

*La traumática medida ha sido interpretada de inmediato en el sector como un castigo ejemplar a los grupos de comunicación independientes que no han dudado en denunciar los despilfarros públicos perpetrados en Cataluña. Al tiempo se premia la complacencia y la docilidad de otros con el objetivo de lanzar avisos para navegantes.*

*Las emisoras que le han sido arrebatadas a Punto Radio estaban en funcionamiento desde 2002, cuando el Gobierno de la Generalitat las autorizó dentro de un plan piloto del sector de la radio autonómica. Posteriormente, el Ministerio de Industria, entonces con el hoy presidente de la Generalitat al frente, José Montilla, incluyó esas frecuencias en el Plan Nacional Técnico de FM, cuyo concurso catalán se resuelve ahora.*

*En el reparto de ayer se dan circunstancias tan llamativas como que un mismo grupo reciba dos frecuencias en la misma localidad en la que otros candidatos se quedan sin ninguna.*

*En un comunicado, el Consejo Audiovisual de Cataluña (CAC) anunció que se presentaron 1.279 solicitudes a la adjudicación, correspondientes a 73 licitadores. Se trata de la primera adjudicación de concesiones para la prestación de servicios audiovisuales que se hace en Cataluña con el CAC. Según el órgano que preside Josep María Carbonell, «la adjudicación de hoy -por ayer- sigue la tendencia europea de que las concesiones de radio y televisión dejen de ser competencia de los gobiernos». Las emisoras adjudicadas son 26 en Barcelona, 27 en Gerona, 20 en Lérida y 10 en Tarragona.»<sup>69</sup>*

---

<sup>69</sup> ÁLVAREZ, Francisco. “El Gobierno catalán quita emisoras a Punto Radio tras promover el cordón sanitario contra ABC”, en ABC. Madrid, 8 de noviembre de 2008.

## **CAPÍTULO 9**

### **LA BOLSA COMO CATALIZADOR DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**

Los ciclos económicos siguen vigentes, de tal manera que a un periodo de esplendor le sigue otro de crisis. La cuestión está en que los ciclos de expansión duren muchos más años que los de contracción, de manera que la sociedad avance. Obviamente, los medios de comunicación no pueden vivir al margen de estos fenómenos y se ven directamente impactados por los ciclos económicos.

La economía mundial entró en la segunda mitad de 2007 en la fase negativa del ciclo, primero como una crisis netamente financiera originada en Estados Unidos, para de forma rápida extenderse por el mundo y alcanzar de lleno a la economía mundial. Un año después, en el último trimestre de 2008, prácticamente todas las economías de los países occidentales estaban ya en una auténtica recesión.

La anterior crisis se vivió a comienzos de los años 90, aproximadamente entre los años 1991-1994. En España coincidió con dos acontecimientos de repercusión mundial, como fue la Olimpiada de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla, ambos en 1992. La organización de ambos eventos supuso una enorme inversión en infraestructuras viales en general, al margen de las instalaciones propias donde se celebraron dichos acontecimientos. Esto provocó que en España la crisis se viviera con un cierto retraso, pero una vez que se cerraron las puertas de la Olimpiada y de la Expo la crisis cayó con toda su crudeza, es decir con un fuerte crecimiento del paro, cuya tasa se fue claramente por encima del 20%.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación, ¿qué diferencias hay entre aquella crisis y esta? Las diferencias no son menores: el sector cuenta con grupos mucho más fuertes, se ha desarrollado la televisión privada, que entonces era un recién nacido, y la televisión digital terrestre (TDT); se han creado grandes grupos multimedia, y, sobre todo, ha surgido un nuevo canal de información, Internet, que ha puesto en discusión el modelo de desarrollo llevado hasta el momento por los medios de comunicación.

Pero, al margen de estas diferencias, hay una de índole empresarial que no se había dado entonces y que hoy puede ser crucial para salir de la crisis: los principales grupos de medios de comunicación cotizan en la bolsa de valores.

## 9.1. APORTACIÓN DE LA BOLSA A LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN

La incursión de las empresas informativas en los mercados de valores ha supuesto un salto cualitativo en estas compañías en cuanto que empresas, al margen del producto concreto que manufacturan. El mero hecho de cotizar ha implicado unas dosis de transparencia sobre la gestión y los datos de estas compañías sin precedentes, además ha dotado a las acciones de estas sociedades de liquidez y de un valor de cotización que se convierte en referencia clara para cualquier proceso de compra-venta. Por último, ha permitido que estas empresas se profesionalicen de una manera clara, dotándose de estructuras empresariales de las que antes carecían.

*“La Bolsa te da cosas buenas y cosas que pueden ser un poco pesadas. Te da disciplina financiera, contable y de transparencia, que muchas veces ya la tienes, pero te obliga. El problema de la Bolsa es que te haga caer en el cortoplacismo. Esto es lo que le pasó a Havas en la época anterior. Trabajaban no ya para el año, sino para el trimestre. Era espantoso. Tenemos la suerte de que nuestro accionista de referencia tiene un 30%, y eso nos permite planificar a 3-4 años, por lo que tenemos lo mejor de los dos mundos”<sup>70</sup>.* Así describe Fernando Rodés, consejero delegado del Grupo Havas, su experiencia bursátil como primer ejecutivo de una de las mayores multinacionales de publicidad del mundo.

### 9.1.1. Transparencia

Aunque parezca una tremenda contradicción, los medios de comunicación han venido siendo uno de los sectores menos transparentes de la economía española, pese a que ellos se dedican a informar de lo que

---

<sup>70</sup> RODÉS Fernando, consejero delegado del Grupo Havas, en la Revista Anuncios, nº 1.274 de 9 de marzo de 2009.



ocurre en la sociedad y en las propias empresas. Así, hoy resulta muy difícil conocer con exactitud el accionariado de muchos medios de comunicación si no cotizan en Bolsa; sin embargo, si cotizan resulta muy sencillo acceder a la información más relevante de la compañía.

Cuando una sociedad va a salir a Bolsa, está obligada a elaborar lo que se denomina el '*Folleto Informativo de la oferta pública de venta de acciones y de admisión a negociación*'. Este era el caso de Prisa o Vocento, por ejemplo. Se puede tratar de una admisión a negociación únicamente, como ocurrió con *Antena 3 Televisión*, donde nadie ofrecía acciones, sino que la compañía comenzaba a cotizar en Bolsa en un momento concreto para que los inversores pudieran comprar y los accionistas de la compañía, vender.

Dicho folleto contiene una información muy detallada de la compañía que abarca, además de los aspectos propios de la oferta de acciones, que es totalmente obligatorio aportar para que la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) acepte que dicha compañía puede ofrecer sus acciones para que sean adquiridas por inversores particulares o institucionales. Entre la documentación que contiene dicho folleto está:

- Información detallada de la compañía.
- Información financiera de la sociedad.
- Factores de riesgo del negocio.
- Estructura organizativa de las sociedades que integran el grupo.
- Propiedad, instalaciones y equipos.
- Estudio y perspectivas operativas y financieras.
- Recursos de capital.
- Investigación y desarrollo, patentes y licencias.
- Información sobre tendencias.
- Previsiones o estimaciones de beneficio.
- Órganos administrativos, de gestión y de supervisión y altos directivos.
- Remuneración y beneficios.

- Prácticas de gestión.
- Empleados (desglose de la política retributiva en acciones y su participación en el capital).
- Accionistas principales.
- Operaciones vinculadas (operaciones de directivos, accionistas significativos y consejeros con la sociedad, así como de esta con filiales).
- Informes de auditores y otros que puedan ser de interés.

Hacer pública toda esta información era algo inaudito dentro de los medios de comunicación, y lo sigue siendo para aquéllos que no cotizan en los mercados de valores. Esta información es totalmente accesible en la web de la CNMV<sup>71</sup> y, en la mayoría de los casos, en las páginas web de los grupos de comunicación. Eso sí, cuando se visita la web corporativa de los grupos no cotizados, prácticamente lo único que se encuentra es información comercial. La información cualitativa, como el reparto accionarial o las cuentas de resultados y el balance, hay que acudir a los registros mercantiles de las ciudades donde están domiciliadas para encontrarla.

Pero, además de dicha información que hay que revelar en el folleto informativo de salida a Bolsa, la normativa del mercado de valores y la CNMV, como supervisor de todas las empresas cotizadas, obliga a que las compañías tengan que hacer públicos sus resultados económicos cada trimestre, a informar de los movimientos que los consejeros hagan en acciones de la propia compañía, sea por compras o ventas, y a dar a conocer cualquier hecho que se considere relevante de la vida de la empresa.

---

<sup>71</sup> [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

### 9.1.2. Liquidez

La cotización en Bolsa de las acciones permite que cada día se crucen operaciones de compra y venta de valores, algo que es muy difícil que ocurra cuando una sociedad no cotiza. Los diferentes accionistas tienen sus títulos, pero si quieren vender, ¿cuál es el precio?, ¿quién quiere comprar?

Cuando una sociedad cotiza en Bolsa, cualquier ciudadano, desde cualquier país del mundo, puede comprar o vender acciones con un click de ordenador. Únicamente se necesita a una entidad financiera que ejerza de intermediario y canalice las órdenes de compra o venta de las acciones. Por tanto, el precio de referencia de las acciones es público y el que quiere vender únicamente tiene que mandar desde su banco la orden de venta de las acciones y esperar que otro tenga una orden de compra de acciones.

Aparentemente puede ser complicado, pero en la práctica es muy sencillo debido a que la interconexión de todas las bolsas del mundo y la internacionalización de los flujos de capital hace que siempre haya inversores dispuestos a comprar o vender, de modo que siempre se casan las operaciones, incluso en momentos de shock, como el día de los atentados de las torres gemelas de Nueva York, todas las operaciones se cierran.

Otra cuestión es el precio. El inversor tiene la opción de dar la orden de compra o de venta sin fijar un cambio concreto y su intermediario la cerrará en cuanto haya una posición de contrapartida también sin precio prefijado, de modo que se hace a la última cotización. Pero el inversor puede realizar una orden de compra o de venta condicionada a que sea a un cambio concreto, de manera que su intermediario no actúa hasta que alcance el mismo.

En el caso concreto de los medios de comunicación, se ha podido ver cómo el hecho de cotizar en Bolsa y tener liquidez ha permitido que

familias que ya no se sentían vinculadas a la empresa periodística en cuestión hayan podido vender sus acciones y desligarse de la compañía, por mucho que su familia hubiera estado vinculada a ella durante décadas.

### **9.1.3. Valor de canje**

La exigencia de toda la información mencionada anteriormente no es un capricho de los reguladores. Para conformar el precio objetivo de las compañías cotizadas es necesario conocer al máximo posible la situación financiera y los planes de la compañía. De esta manera se trata de evitar que haya información privilegiada en manos de unos pocos y que éstos muevan el precio de la acción en función de datos que el resto de inversores ignoran.

Una vez que la acción de la compañía cotiza y se conoce el precio real que el mercado está dispuesto a pagar por la empresa, no el que establecen unos tasadores expertos, sino aquél al que cada día se cruzan operaciones de compra y venta, esa acción se convierte en un valor de canje.

La relevancia de tener un valor de canje conocido es que facilita que se produzcan fusiones o adquisiciones de compañías de un mismo sector. La referencia para cerrar esas operaciones es la cotización en Bolsa. Así se han cerrado las operaciones de fusiones entre los bancos españoles en las décadas de los 80 y 90 del siglo XX, o las de compañías de otros sectores. En octubre de 1999, cuando BBV y Argentaria acordaron su fusión, establecieron que tres acciones de Argentaria, que cotizaban a 21,69 euros, eran equivalentes a 5 de BBV, que cotizaban a 12,81 euros. Por tanto, cuando desapareciera Argentaria como sociedad absorbida por BBV, a cada accionista de Argentaria le entregarían 1,66 acciones de BBV por cada 1 que tenía de Argentaria.

Los grupos de comunicación españoles más importantes ya cotizan, de modo que ya tienen un valor de canje sobre el que actuar en la próxima reestructuración del sector. Ésta es una diferencia importante con respecto a la crisis de comienzos de los años 90, donde uno de los problemas era la fijación de los precios, del valor de canje para llevar a cabo una operación. Actualmente, los grupos pueden acordar una fusión o compra/venta sin emplear demasiado tiempo ya que el precio de mercado de las compañías que están en juego es público y objetivo.

#### **9.1.4. Profesionalización**

La incursión en Bolsa ha obligado también a los medios de comunicación a tomar una estructura empresarial más fuerte. Durante décadas los periódicos, que fueron los primeros medios de comunicación de masas, estaban integrados casi exclusivamente por periodistas, personal de imprenta y comerciales de publicidad. Las tareas administrativas y financieras eran ejercidas por el dueño y personal no profesional, que por diversas circunstancias habían terminado haciendo esas labores muy poco consideradas dentro del propio periódico.

Una vez que esa empresa está sometida al juicio de analistas y de inversores cuyo criterio hace que su valoración suba o baje, se ve obligada a dotarse de un tipo de profesionales con los que antes no contaba. Así, las empresas periodísticas han tenido que captar directores financieros, jurídicos y responsables de relaciones con inversores para formar sus equipos ejecutivos para reforzar sus estructuras empresariales. Es lo que Fernando Rodés denomina disciplina financiera y contable.

## **9. 2. LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN 1990-1995**

En los primeros años de la década de los 90 del siglo XX se produjo una fuerte reestructuración del sector de medios de comunicación. Esta reestructuración pivotó sobre dos puntos clave: la desaparición del monopolio público de televisión y la fuerte crisis económica, que provocó que las empresas periodísticas que estaban en una situación económica de mayor debilidad se vieran abocadas a la desaparición.

La crisis en los medios se vio temporalmente aplazada como consecuencia de la irrupción en su capital de dos financieros, Mario Conde y Javier de la Rosa, que inyectaron ingentes cantidades de dinero a diferentes medios de comunicación, fondos que procedían de las empresas que gestionaban, Banesto y Grupo Torras, respectivamente, y cuya actividad nunca había tenido nada que ver con los medios de comunicación.

Ambos financieros terminaron de manera abrupta su carrera empresarial. Banesto sería intervenido por el Banco de España el 28 de diciembre de 1993 y su equipo gestor destituido. Empezando por Mario Conde, que había llegado a la presidencia del banco en diciembre de 1987. A finales de 1994, Mario Conde acabó encarcelado, de manera preventiva, prisión que posteriormente confirmó en sentencia firme el Tribunal Supremo. Similar recorrido tuvo Javier de la Rosa, gestor principal de los intereses del grupo inversor KIO en España. Las inversiones eran canalizadas fundamentalmente a través del Grupo Torras, que presentó suspensión de pagos a finales de 1992. Javier de la Rosa también fue condenado por la Audiencia Nacional y estuvo en prisión varios años.

En el momento de la intervención de Banesto, Mario Conde había acumulado, bien directamente o a través de financiación con garantía en prenda de las acciones, el 53,59% de *Antena 3 Televisión*, un 15% de *Telecinco*, un 12,5% del Grupo Zeta, un 4,54% de *El Mundo*, un 11,5% de

*El Mundo El País Vasco* y un 50% de la revista *Época*, según datos facilitados por su sustituto al frente de Banesto, Alfredo Sáenz Abad, en su comparecencia en la Comisión Banesto creada en el Congreso de los Diputados el día 25 de mayo de 1994<sup>72</sup>.

Javier de la Rosa, por su parte, llegó a controlar el 25% de Telecinco, y el 42,6% del periódico económico *La Gaceta de los Negocios* (el resto era del Grupo Zeta)<sup>73</sup>, que haya quedado constancia.

### **9.2.1. Televisión: Del monopolio público a la inestabilidad accionarial en las nuevas televisiones privadas**

En 1989, el Gobierno presidido por Felipe González pone fin al monopolio público de la televisión al otorgar tres licencias de emisión a otras tantas empresas privadas. En el concurso de adjudicación de las licencias, el Gobierno marcó unas restricciones, que luego se convirtieron en un gran problema, ya que los accionistas intentaron sortear dichas limitaciones con distintas estrategias financieras. Según el pliego de condiciones para dichas concesiones, ningún socio podía tener una participación superior al 25% y el accionariado extracomunitario no podía superar el 25%.

Con estos requisitos, se presentaron cuatro propuestas al concurso para la adjudicación de los tres canales. En el accionariado de estas propuestas se produjo la presencia de accionistas que a priori estaban lejos del ámbito de los medios de comunicación, pero que jugaron un papel clave. Entre estos socios ajenos al negocio de la comunicación había entidades financieras, necesarias para el enorme esfuerzo financiero que había que hacer en la primera fase de construcción del canal, grandes

---

<sup>72</sup> MEDEL, Aurelio y VALVERDE, Alberto. “La inversión televisiva de Banesto ha causado al banco un quebranto no inferior a 26.291 millones”, en *Diario 16*, Madrid, de 26 de mayo de 1994, Pág. 65

<sup>73</sup> PÉREZ, Manel y HORCAJO, Xavier. *J.R. El tiburón*. Madrid, Temas de Hoy, 1996. Pág. 358.

almacenes, constructoras y otros socios, que en realidad eran una especie de tapadera del accionista de control.

La composición de los grupos que concurrieron al concurso para adjudicarse las licencias de televisión era la siguiente:

- **Telecinco.** 25% Fininvest (Berlusconi); 25% Editorial Anaya, 25% Organización Nacional de Ciegos de España (ONCE); 15% Juan Fernández Montreal (entonces propietario de Chocolates Trapa), y el 10% Ángel Medrano (empresario constructor).
- **Antena 3 Televisión.** 25% Grupo Godó; Prensa Española, Grupo Correo, La Voz de Galicia, Ibercaja, Grupo Montiel (As y Semana), Grupo Serra (Prensa de Baleares), Prosegur, Lladró y Mercadona, entre otros.
- **Canal Plus.** 25% Grupo Prisa; 25% Canal Plus Francia; 15% BBV; 15% Grupo March; 5% Caja Madrid, 5%, Bankinter; 5% Grupo Construcciones y Contratas y 5% El Corte Inglés.
- **Univisión.** 25% Grupo Zeta; 25% News Corporation (Rupert Murdoch) y otros accionistas.

El Consejo de Ministros del 25 de agosto de 1989, el primero que se produjo tras la vuelta de las vacaciones de verano, adjudicó las tres licencias a los tres primeros grupos antes reseñados, dos para emitir en abierto y la tercera como televisión de pago. Con la televisión privada, los grandes grupos de televisión internacionales llegaron a España, los italianos de Silvio Berlusconi y los franceses de Canal Plus entraron por la puerta grande.

Pero de la enorme alegría que supuso resultar adjudicatario de un canal de televisión, se pasó rápidamente a la crudeza de las enormes inversiones y de las fuertes pérdidas que acumulaban estas compañías. Nacieron contra la dinámica de casi medio siglo de televisión pública, a la que estaba muy acostumbrada la audiencia, sin cobertura nacional y en medio de una gran crisis económica. En 1993, España tuvo crecimiento negativo, algo que no se producía desde hacía décadas. Esto obligó a una



reestructuración permanente en el accionariado de *Telecinco* y *Antena 3 Televisión*. Sin embargo, Canal Plus se mantuvo estable gracias a que contaba entre sus socios al primer grupo de comunicación de España, asociado con un experto francés en televisión de pago y a lo más granado del mundo de la banca y de la empresa.

*Telecinco* nació con Germán Sánchez Ruipérez y Pedro Higuera Delgado, como presidente y consejero delegado, respectivamente, ambos en representación de Anaya, grupo editorial propiedad del primero de éstos. Miguel Durán y Silvio Berlusconi eran vicepresidentes y la dirección general estaba en manos de Valerio Lazarov, hombre de confianza de Berlusconi, que llegaba de ser el máximo responsable de Canal 5 en Italia. En enero de 1990, cuando aún el canal no había empezado a emitir (su primera salida en pantalla se produjo el 3 de marzo de 1990 a las 20 horas, únicamente para Madrid y Barcelona y en horario de tarde y noche) se produjeron los primeros cambios como consecuencia de las disensiones entre Berlusconi y Anaya.

Como consecuencia de dichas discrepancias los representantes de Anaya y Fernández Montreal optan por vender sus participaciones. El 15 de enero de 1990, Miguel Durán, presidente de la Once, es nombrado presidente de *Telecinco*; Silvio Berlusconi, vicepresidente primero, y Valerio Lazarov, consejero delegado.

Los accionistas principales de *Telecinco*, Once y Berlusconi, se encontraron de repente con la necesidad de colocar un 40% de la compañía y ellos no podían aumentar participación, como consecuencia de las limitaciones que marcaba la ley audiovisual. Miguel Durán ejerció de intermediario y el paquete del 25% del capital propiedad de Anaya acabó en manos de Javier de la Rosa, entonces máximo representante en España del grupo inversor Kuwaití KIO, a través de la sociedad Tibidabo.

El paquete accionarial del 15% propiedad de Juan Fernández Montreal, que estaba asociado a Anaya, fue aparcado mediante sociedades

instrumentales en empresas vinculadas a la Once, como quedó probado en el proceso que se siguió en la Audiencia Nacional<sup>74</sup> a estas operaciones de compra-venta. Ese paquete del 15% iría saliendo posteriormente y acabaría en manos de Jacques Hachuel (10%) y Ángel Medrano (5%). Promociones Calle Mayor, propiedad de Ángel Medrano Cueto, quien ya contaba con un 10% de la televisión, y de Rafael Álvarez-Buiza Diego, fue quien adquirió el 5% restante. Promociones Calle Mayor siempre fue de la mano de la Once.

En realidad, la mayor parte la pagó Javier de la Rosa. Tibidabo desembolsó 6.000 millones de pesetas (36 millones de euros), de los que 3.750 millones de pesetas (22,5 millones de euros) fueron a parar a Anaya por sus acciones, 1.350 millones de pesetas (8,1 millones de euros) los recibió Promociones Calle Mayor por la renuncia al derecho preferente de compra de las acciones que vendía Anaya y otros 900 millones de pesetas (5,4 millones de euros) a Divercisa, sociedad instrumental de la Once, en concepto de comisión por la intermediación. La concatenación de operaciones lleva a deducir que Promociones Calle Mayor utilizó esos fondos para adquirir el paquete accionarial del 5% a Fernández Montreal.

El 9 de octubre de 1991 Servifilm Spain, una sociedad controlada por el financiero Jacques Hachuel, compraba el 10% de *Telecinco*. En realidad esta participación era de Banesto, ya que las acciones se habían comprado con un crédito del banco y estaban en garantía del mismo. Esta sociedad compra en esos días a la Once su participación en el diario *El Independiente*. Esta operación llamó poderosamente la atención, ya que semanas después cerró el periódico, en el que también tenía participación Banesto.

En fechas muy próximas, diciembre de 1991, Deinde, sociedad controlada por Berlusconi, compró a Promociones Calle Mayor un 8% de *Telecinco*. Esta operación fue también realizada mediante instrumentales domiciliadas en Luxemburgo para Berlusconi evitar reconocer que

---

<sup>74</sup> Audiencia Nacional, sentencia dictada el 19 de abril de 2007 por la Sección Primera de la Sala de lo Penal.

superaba los límites legales, ya que pasaba a controlar un 33% de *Telecinco*.

El 9 de enero de 1992, el empresario de televisión alemán Leo Kirch adquirió el 25% de las acciones de *Telecinco* que estaban controladas por Javier de la Rosa. Kirch compró estas acciones con un préstamo del banco alemán Dresdner Bank, quien, tras la quiebra del grupo Kirch de comunicación, acabaría quedándose dicho 25%, que es el que termina saliendo a Bolsa en junio de 2004.

Por tanto, durante la gran crisis de los medios de comunicación de primeros de los años 90, el accionariado de *Telecinco* dio varias vueltas y en todas ellas el vendedor ganó dinero. El 25% de Anaya pasó a Tibidabo, de éste al grupo Kirch, al banco alemán Dresdner Bank y se coloca en Bolsa. El paquete accionario del 25% de la Once fue adquirido en 1996 por el grupo Correo. Un 10% de la compañía de televisión en manos de Fernández Montreal pasó por manos de Jacques Hachuel, que lo compró Prensa Española en 1996, a la vez que entra el grupo Correo, para dos años después vendérselo a Planeta, quien en 2001 coloca estas acciones al fondo holandés Ice Finance. Este fondo es el otro inversor que vende con la salida a Bolsa de *Telecinco* en 2004. El 5% de Fernández Montreal se sumó al 10% que tenía Promociones Calle Mayor y un 8% fue a parar a Berlusconi.

Todos estos movimientos accionariales tenían una línea común detrás: Berlusconi era quien controlaba *Telecinco*. Por eso, desde que la compañía emite, siempre ha tenido un italiano como primer ejecutivo. El primero fue Valerio Lazarov, al que le sustituyó Maurizio Carlotti en diciembre de 1994 y, el 30 de marzo de 1999, Paolo Vasile tomó el mando de la cadena.

El caso de *Antena 3 Televisión*, el nexa en los sucesivos cambios de accionariado está en el hecho de que, a excepción de la etapa de

Telefónica, esta operadora de televisión siempre ha estado controlada por empresarios catalanes de la comunicación: Godó, Asensio y Lara.

La evolución del accionariado de *Antena 3 Televisión* es más llamativa que la de su competidora privada, ya que en este caso sí se produjo vuelco en el control de la gestión, que de manera sucesiva pasó del Grupo Godó, al Grupo Zeta, a Telefónica y a Planeta. La única línea común entre los grupos que han ejercido el control sobre esta cadena es que tres de ellos, los editores, tienen su sede en Barcelona.

La creación de esta sociedad para concurrir por un canal de televisión es promovida por el Grupo Godó, que utiliza para ello a sus dos buques insignia: Taller de Imprenta (sociedad editora de *La Vanguardia*) y *Antena 3 Radio*, que en 1989 tenían participaciones del 7 y 17,99%, respectivamente, de manera que el grupo de Javier Godó controlaba el máximo que permitía la Ley de Televisión Privada. Al año siguiente distribuiría por mitades iguales (12,5%) la participación en el canal de televisión.

En el accionariado le acompañaban su socio en la radio, Prensa Española, y una serie de editores de periódicos regionales. Es el caso del Grupo Correo, *La Voz de Galicia*, Grupo Serra, Grupo Montiel y empresarios medianos con Hebert Gut (Prosegur), Juan Lladró (Cerámicas Lladró), Juan Abelló (Torreal) y Juan Roig (Mercadona). Según consta en la memoria de *Antena 3 Televisión* de 1990, la compañía contaba con 491 acciones. Sólo el Grupo Godó alcanzaba el 25%. El resto del accionariado lo dividían entre 15 medios de comunicación, que controlaban un 6,8%, 37 empresas españolas de diversos sectores, que tenían un 41,6%; 12 empresas extranjeras, básicamente financieras, con un 18,9%; profesionales de los medios de comunicación, 1,7%, y 309 pequeños accionistas con un 6%. En el grupo de empresas españolas estaba camuflada la sociedad instrumental Serec, vinculada a Godó, y que tenía un 10% del canal de televisión.

Los dos primeros años de la cadena fueron un continuo desembolso de capital para cosechar unas pérdidas enormes para la fuerza del accionista de control. En 1989, año de constitución de la sociedad, pusieron 10.000 millones de pesetas (60 millones de euros) de capital. En 1990, el primer año de emisión –*Antena 3 Televisión* fue el primer canal primado en salir a antena, el 25 de enero–, duplicó su capital. Después de esto obtuvo unas pérdidas de 5.451 millones de pesetas (casi 57 millones de euros), cifra que era superior a los ingresos (5.100 millones de euros). El ejercicio siguiente no fue mucho mejor, ya que perdió 4.002 millones de pesetas (24 millones de euros), si bien los ingresos prácticamente se multiplicaban por tres, y acumulaba un endeudamiento bancario de 9.200 millones (unos 55 millones de euros).

Evidentemente, el ritmo de pérdidas y ampliaciones de capital requería de una estructura accionarial muy fuerte y Javier Godó optó por tirar la toalla, ante el temor cierto de perder todo el Grupo. Es en ese contexto en el irrumpe Mario Conde, entonces presidente de Banesto en la escena.

Tras diversas conversaciones al máximo nivel entre Javier Godó y Mario Conde, el 20 de febrero de 1992 se creaba la sociedad de cartera Inversiones Godó, a la que éste aportaría el 30% del capital de *La Vanguardia*, su participación de casi el 52% en *Antena 3 Radio* y el 90% de *Mundo Deportivo*. El capital de Inversiones Godó se distribuiría en un 30% para Banesto y un 70% para la familia Godó. Simultáneamente, Banesto tenía que adquirir el 10% de *Antena 3 Televisión* en manos de Serec por 5.700 millones de pesetas (58 millones de euros)<sup>75</sup>. En la práctica, Mario Conde controlaba *La Vanguardia*, ya que pese a no tener mayoría tenía capacidad de veto.

Este acuerdo levantó una feroz oposición en el Gobierno central del PSOE, en el de la Generalitat de Jordi Pujol, dentro del Grupo Godó,

---

<sup>75</sup> EKAIZER, Ernesto. Banqueros de rapiña. Crónica secreta de Mario Conde. Barcelona, Plaza & Janés, 1994. Págs. 222

empezando por el director del periódico (Joan Tapia) y del principal editor de España, Jesús Polanco, que llevaba tiempo buscando un pacto con Godó que frenara la incursión de Banesto en un competidor suyo.

La compra del paquete de acciones de *Antena 3 Televisión* en manos de Serec, que necesitaba autorización administrativa, fue la excusa que utilizó el Gobierno de Felipe González para frenar el acuerdo. El caso es que el 21 de mayo de 1992, Javier Godó firma un crédito con La Caixa por importe de 6.000 millones de pesetas (36 millones de euros) con el que devuelve lo que le habían pagado por las acciones del canal propiedad de Serec.

Pero la respuesta no se hizo esperar y a mediados de junio, Mario Conde y Antonio Asensio hacían público que tenían unos paquetes de acciones muy significativos de *Antena 3 Televisión*, que habían adquirido a Mercadona, Torreal, Ibercaja y Prosegur, entre otros, con los que se aprestaban a desalojar a Javier Godó del mando en la cadena de televisión. En una semana habían adquirido el 25% del capital de la compañía de televisión. Antes de que llegara la junta de accionistas de finales de junio de 1992, Javier Godó dimitió y era nombrado presidente Antonio Asensio. Con él llegaron Mario Conde y sus hombres de confianza. Arturo Román (consejero delegado de la Corporación Banesto) e Ignacio Gómez Acebo fueron nombrados vicepresidentes, César Albiñana, consejero secretario (también tenía ese cargo en la Corporación), y el propio Conde y Enrique Lasarte, presidente y consejero delegado de Banesto, respectivamente. Toda la plana de mayor de Banesto entraba en el consejo de *Antena 3 Televisión*, como si fuera el negocio más importante para el Banco.

En la auditoria de *Antena 3 Televisión* de 1992, aparece que el nuevo accionariado de la compañía estaba compuesto por un 24,92% en manos de Corpobán (filial de Banesto), el 24,29% en las de Renvir (sociedad de Grupo Zeta y Murdoch), un 24,39% propiedad de una sociedad denominada Prensa Regional, SA y el resto, repartido entre pequeños accionistas.

La realidad era muy distinta, como se encargó de poner de manifiesto el Banco de España en sus informes tras la intervención de Banesto. Dos sociedades instrumentales de Corporación Banesto, Corpoban e Invacor, adquirieron sendos paquetes de acciones del 18,5% y del 6% del canal de televisión. Además, según dichos informes, el 12 de junio de 1992, en medio de la operación de compra de acciones de *Antena 3 Televisión*, una sociedad instrumental de Banesto denominada Quash prestó 14.000 millones de pesetas (84 millones de euros) a Renvir para la compra del 24,29%, de manera que ni Asensio ni Murdoch pusieron dinero. Simultáneamente, Grupo Zeta había adquirido otro 5% de *Antena 3 Televisión* que lo había puesto también en garantía del préstamo que había recibido Renvir. En definitiva, Banesto tenía un 53,79% del capital de *Antena 3 Televisión*, ya que los créditos no estaban al corriente de pago.<sup>76</sup>

Una de las consecuencias colaterales del pacto de Asensio y Conde fue que el primero rompió con Murdoch, ya que no le dieron entrada en la televisión que era para lo que se había asociado con el en 1989. Por tanto, Murdoch quiso desprenderse de su paquete del 25% en Grupo Zeta, que tenía precio cierto. Esas acciones acabaron en manos, a partes iguales, de Banesto y del Banco Central Hispano. Este banco, presidido por José María Amusátegui, también entró en *Antena 3 Televisión* con la compra de un 10,22%.

El entendimiento entre el equipo profesional que gestionaba los contenidos de la televisión y Asensio fue imposible y el 30 de junio de 1992, Manuel Martín Ferrand presentaba su dimisión como director general de *Antena 3 Televisión* y el 23 del mes siguiente dejaba su puesto en el consejo de administración<sup>77</sup>.

La etapa de Antonio Asensio al frente de *Antena 3 Televisión* fue un éxito desde el punto de vista comercial, ya que en abril de 1994 superaría en audiencia a la TVE 1. Sin embargo, esos éxitos no tenían un reflejo en la

---

<sup>76</sup> Ibidem. Nota 72.

<sup>77</sup> HERRERO, Luis. Conde, el ángel caído. Madrid. Telas de Hoy. 1994. Pág. 302 y 303.

cuenta de resultados, que seguía arrojando pérdidas reales, si se descontaban los créditos fiscales acumulados por los anteriores ejercicios de pérdidas. En 1997 aún perdió 3.000 millones de pesetas (18 millones de euros).

Con la llegada del PP al Gobierno en 1996 y el nombramiento de presidente de Telefónica de Juan Villalonga, se promueve la creación de un grupo de comunicación alrededor de la compañía de telecomunicaciones. Ese movimiento culmina con la compra por parte de Telefónica del paquete de acciones que estaba en manos del Grupo Zeta en julio de 1997 y otra serie de paquetes, de manera que se hace con el 55% del capital. Villalonga colocó al frente del canal de televisión a uno de sus hombres de confianza, José María Más.

Telefónica estaría al mando del canal de televisión hasta 2003. Previamente, José María Aznar había promovido la salida de Juan Villalonga, quien es sustituido por César Alierta, quien entre sus prioridades está deshacer el grupo de comunicación que había creado Villalonga, del que formaban parte la televisión de pago *Vía Digital* y *Onda Cero*.

En el momento de la salida a Bolsa de *Antena 3 Televisión*, en octubre de 2003, el accionariado de la compañía está integrado por Telefónica (34,14%), Planeta-De Agostini (27,6%, del que un 25,1%, adquirido a Telefónica, fue financiado por La Caixa y tiene las acciones en garantía pignoratícia), Bertelsmann (17,27%) y Banco Santander (15,9%, que procede de las acciones que tenían el Banco Central Hispano y Banesto).

El siguiente paso fue la salida de Telefónica mediante la entrega de sus acciones en dividendo a los accionistas de la operadora de telecomunicaciones, así como la venta del Santander Central Hispano de su participación. Parte de estas acciones fueron compradas por Planeta-De Agostini, quien en 2003 colocó de presidente de la compañía a José Manuel Lara, también presidente de Planeta, y a Maurizio Carlotti como



consejero delegado, cargo que había ocupado anteriormente en su competidor Telecinco. A finales de 2008, Planeta-De Agostini tenía el 44,6% del capital, los alemanes de Bertelsmann, el 20,5%, el Banco Sabadell, el 5,9%. Desde abril de 2007, el cargo de consejero delegado lo ocupa Silvio González.

El trasiego en el accionariado de las televisiones pone de manifiesto el interés que desde los ámbitos de poder ha habido para tener el control de las mismas, así como la dificultad de que los tradicionales editores de periódicos pudieran asumir el coste que estas compañías tienen en momentos bajos del ciclo, que era lo único que habían conocido prácticamente en los 10 primeros años de su existencia. Sin embargo, luego se convirtieron en un magnífico negocio, lo que propició que el Gobierno adjudicara dos canales más.

La situación de las compañías de televisión era crítica, ya que aparentemente el mercado no daba en aquellos momentos para tres canales de televisión nacionales vendiendo publicidad, además de las compañías promovidas por los gobiernos autonómicos. En 1993, el grupo de RTVE presentó unas pérdidas de 91.999 millones de pesetas (casi 600 millones de euros); en 1994 perdió 93.044 millones de pesetas; y un año después 88.190 millones. La situación era tan crítica que RTVE gastaba cada día 525 millones de pesetas (3,1 millones de euros) y únicamente ingresaba 210 millones de pesetas (1,26 millones de euros), lo que le llevaba a continuas pérdidas que iba sosteniendo con continuo recurso a endeudamiento con garantía del Estado<sup>78</sup>.

En 1995, TVE tenía una cuota de pantalla del 27,6% en la primera cadena y del 9,2% en la segunda e ingresaba por las dos 73.675 millones de pesetas (443 millones de euros), el 34,4% de la publicidad en televisión, que sumaba un total de 214.425 millones de pesetas (1.289 millones de euros). *Antena 3 Televisión* tenía una cuota de audiencia del 26% e

---

<sup>78</sup> FUENTE: Folleto financiero de RTVE depositado en la CNMV en marzo de 1996 para la emisión de 20.000 millones de pesetas en bonos.

ingresaba 67.000 millones de pesetas (404 millones de euros), el 31,2% de la tarta publicitaria. *Telecinco* contaba con una cuota del 18,5% y una cuota inferior en ingresos (17%), con 36.500 millones (220 millones de euros). *Canal Plus*, que era de pago, tenía una cuota del 2,3% en audiencia y del 1,3% de la publicidad, con 2.650 millones de pesetas (16 millones de euros).<sup>79</sup>

### 9.2.2. Radio: La Ser compra el liderazgo

Las guerras de accionistas en las televisiones tuvieron un impacto determinante en el mapa radiofónico, si bien el primer gran cambio en las radios se produjo en 1990 con la incursión de la Once en el panorama radiofónico al adquirir la *Cadena Rato*, que anteriormente se había denominado Rueda de Emisoras Rato. El nombre respondía al apellido del fundador, Ramón Rato, padre Rodrigo Rato, que en 1996 sería vicepresidente y ministro de Economía con el gobierno del PP de José María Aznar y director general del Fondo Monetario Internacional de 2004 a 2007.

En abril de 1990, momento en que están comenzando a emitir las primeras televisiones privadas en España, la Once, a través de *Radio Amanecer*, compra a la *Cadena Rato* 63 de sus 72 emisoras por 4.500 millones de pesetas (27 millones de euros). La Once cambia el nombre a la cadena, que pasaría a denominarse *Onda Cero*, haciendo un juego entre sus siglas y las dos primeras letras de las dos palabras del nombre de la nueva cadena.

Las razones por las que una organización centrada en el apoyo a discapacitados entra en el negocio de la radiodifusión las explicaba José María Arroyo, presidente de la Once: “¿Por qué compramos *Onda Cero* en su día? Muy sencillo: tuvimos la posibilidad de adquirir la cadena *Rato* por

---

<sup>79</sup> Ibidem. Nota 78.

*un precio asequible -de entre 4.500 y 4.900 millones, no recuerdo exactamente- y dotarla de un contenido social. Luego, pensamos en potenciarla mediante la adquisición y asociación de otras emisoras. Y digo adquisición y asociación, porque hay gente que tiene casi todas las concesiones de radio. En este aspecto, no hemos sido favorecidos ni por el Gobierno del PSOE, ni por el del PP*<sup>80</sup>.

Tiempo después, cuando la Once tomó la decisión de desmontar el grupo de medios de comunicación que había creado Miguel Durán, que llegó a ser un multimedia, con *Telecinco*, *Onda Cero*, *El Independiente* y la agencia de noticias *Servimedia* (lo único que continuó), vendió la cadena de radio. Así es como en enero de 1999, *Onda Cero* pasa a formar parte del grupo Antena 3 Televisión, entonces controlada por Telefónica, y donde ha continuado. Telefónica pagó 18.000 millones de pesetas (108 millones de euros). Según el acuerdo entre Telefónica y la Once, *Onda Cero* traspasaba a *Antena 3 Televisión* la sociedad propietaria de las 102 emisoras, más los contratos de asociación que tenía con otras 84 emisoras, pertenecientes a diferentes grupos regionales de prensa, al empresario asturiano Blas Herrero y al periodista Luis del Olmo. *Onda Cero* emitía su programación por un total de 186 estaciones de radio.

Los meses de junio y julio de 1992 fueron claves para el mapa de radio y televisión. A comienzos de ese mes, el Gobierno aprobó la venta del 25% que aún tenía en la *Cadena Ser* al Grupo Prisa, que ya la gestionaba. En ese mismo mes se produjo la entrada del Grupo Zeta y Banesto en *Antena 3 Televisión*, que tuvo como efecto colateral la venta de *Antena 3 Radio* al Grupo Prisa.

Precisamente en ese mismo año de 1992, *Antena 3 Radio* había obtenido el liderazgo en su sector, al alcanzar una audiencia de 3.139.000 oyentes, frente a 3.007.000 de la *Cadena Ser*, según los datos del Estudio General de Medios. La entrada de Antonio Asensio-Mario Conde en *Antena*

---

<sup>80</sup> ZAVALA, José María. “Villalonga y yo bendecimos la operación, se congratula Arroyo”, en *El Mundo*, de 22 de enero de 1999.

3 *Televisión* llevó a que el Grupo Godó les vendiera inmediatamente su participación en la cadena de televisión

La venta de la televisión significaba que Javier Godó volvía a centrarse en *La Vanguardia* y *Antena 3 Radio*, pero no fue tan fácil. El periódico siempre tuvo un equipo profesional diferente a la radio y la tele y el problema ahora es que con la venta de la televisión, Javier Godó había tomado una opción que era opuesta a los intereses de los profesionales que encabezaba Manuel Martín Ferrand. Este equipo se había enfrentado con Asensio en la tele y luego se enfrentarían con Godó en la radio, ya que interpretaban que en la operación de venta de la televisión había una operación política que afectaba a su trabajo como periodistas.

El 14 de julio de 1992 se reunía el consejo de administración de la radio bajo la presidencia de Javier Godó, que era el propietario del 51,97% de la emisora. *“En medio de reproches, acusaciones e insultos, Godó decidió abandonar la sala de juntas. Manuel Martín Ferrand, accionista y consejero director general, y un grupo de consejeros, adoptaron el acuerdo de cesar al presidente”*<sup>81</sup>.

La reacción de Godó fue fulminante. El 22 de julio llegaba a un acuerdo con Jesús Polanco para darle entrada en *Antena 3 Radio*. Prisa adquirió el 25% de *Antena 3 Radio* a través de la toma de participaciones en Inversiones Godó (49%) y Paltrieva (51%), sociedades instrumentales del empresario catalán que poseían sus inversiones en medios de comunicación.

Prisa compraba el 25%, pero sobre todo tomaba la gestión de la compañía de radio. La primera consecuencia fue que prácticamente todo el equipo periodístico que componía la programación de la radio se fue en bloque a la *Cope*. Antonio Herrero que era el conductor del programa de la mañana (Primera Hora), Luis Herrero, Federico Jiménez Losantos y José

---

<sup>81</sup> Ibidem. Nota 75.

María García dejaron *Antena 3 Radio* de manera abrupta para incorporarse a la emisora controlada por la Conferencia Episcopal.

Los primeros pasos de Prisa en *Antena 3 Radio* supusieron la venta de la participación del 11% que la radio seguía teniendo en la televisión, operación que se produjo a finales de 1992. Al año de entrar en la radio, Inversiones Godó y Paltrieva lanzaron una Oferta Pública de Adquisición sobre las acciones que no tenían de la radio y se hicieron con la totalidad de las mismas.

El paso siguiente fue la integración societaria de *Antena 3 Radio* y de la *Cadena Ser*, para lo que crearon una sociedad instrumental denominada Unión Radio. Esta sociedad quedaría totalmente controlada por Prisa, con una participación del 80%, mientras que a Godó le correspondía el 20% restante.

La integración de las dos radios fue relativamente rápida. Lo primero que se fusionaron fueron las musicales Radio 80 (*Antena 3 Radio*) y *Radio Minuto* (Prisa), en enero de 1993. *Antena 3 Radio*, como tal, dejó de emitir el 19 de junio de 1994, pasando su frecuencia a convertirse en *Sinfo Radio Antena 3*, emisora que pasaría a llamarse Máxima FM el 29 de marzo de 2002. La inmensa mayoría de los postes por los que había estado emitiendo *Antena 3 Radio* se colocaron en cadena con la *Cadena Ser*.

La cuestión de fondo desde el punto de vista del sector es que tras la crisis económica que se vivió en los años 1991-1995, de un panorama competitivo de cinco grandes cadenas de radio convencionales (*Cadena Ser*, *Antena 3 Radio*, *Cope*, *Radio Nacional de España* y *Cadena Rato*), se pasó a cuatro cadenas, con la integración de las dos primeras y el cambio de dueño y nombre de la más pequeña, *Cadena Rato*, que pasó a denominarse *Onda Cero*.

En los años siguientes, la *Cadena Ser* experimentaría un crecimiento muy fuerte aupada por la integración de *Antena 3 Radio* y por el fuerte

crecimiento de dos programas claves dirigidos por Iñaki Gabilondo (*Hoy por hoy*) y por José Ramón de la Morena (*El Larguero*). El programa de Gabilondo, que comenzó a emitirse el 22 de septiembre de 1986 mantuvo durante años una dura pugna con *Las mañanas* de Antonio Herrero, que se emitió primero en *Antena 3 Radio* y luego en la *Cope*, y con *Protagonistas* de Luis del Olmo, que también pasó por varias cadenas. Precisamente, el crecimiento en audiencia de *El Larguero* fue a costa del descenso del programa deportivo *Supergarcía* de José María García, mientras que el crecimiento de *Hoy por hoy* era con el descenso de los otros dos competidores.

En 1994, con *Antena 3 Radio* desaparecida en la práctica, pues ya era una radio musical bajo la marca Sinfo, la *Cadena Ser* tenía una cuota de audiencia del 22,7%; la *Cope*, del 22,4%, *Onda Cero*, del 18,6% y *RNE*, del 12,5%. La cadena *Cope* alcanzaría su máxima cuota en 1998, año en el que falleció Antonio Herrero (2 de mayo), al alcanzar un 22,9% de cuota, pero la *Cadena Ser* continuaba creciendo sin parar y estaba ya en el 29,4%, gracias a la caída de *Onda Cero* y *RNE*, que se colocaban en cuotas del 13,6% y 12,8%, respectivamente.

### **9.2.3. Prensa: *El Mundo* da un vuelco al sector**

Los años de finales de los años 80 y comienzos de los 90 fueron también muy movidos para la prensa. A una efervescencia por la salida de nuevos periódicos a los quioscos sucedió una crisis galopante con acumulación de cierres. De toda esa actividad lo único que ha quedado dos décadas después es *El Mundo*, periódico que sí supo aprovechar el momento.

El primer fenómeno fue la salida de dos nuevos periódicos económicos en abril de 1989: *La Economía 16* y *La Gaceta de los Negocios*, que pertenecían al Grupo 16 y al Grupo Zeta, respectivamente.

El 30 de septiembre de ese mismo año cerraba el primero de ellos y el segundo ha alcanzado 20 años en el quiosco, si bien ha pasado por diversas vicisitudes, con cambios sucesivos de propietarios y lo último un expediente de regulación de empleo en los últimos meses de 2008. Después de que el Grupo Zeta lo vendiera a la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), estos a un grupo de accionistas ligados al Opus Dei encabezados por el editor de prensa Juan Pablo Villanueva, quien luego dejaría el proyecto.

La corta vida de *La Economía 16* tuvo mucho que ver con lo que realmente era importante, los movimientos en la casa madre. El lanzamiento de este periódico se trazó a finales de 1988 cuando el que sería su director, Carlos Díaz Güell, empezó a contratar al equipo de redacción. El periódico salió a la luz un 4 de abril de 1989 entre dos hechos claves y definitivos en el destino del Grupo 16. Apenas un mes antes, el 8 de marzo, era destituido Pedro J. Ramírez como director de *Diario 16* y reemplazado por Enrique Badía, en ese momento director de *Cambio 16*. Tres días después, el 7 de abril, se hacía público que Hersant tenía ya un 31% del Grupo 16 y Juan Tomás de Salas comenzaba la carrera por evitar que se hicieran con la mayoría del capital.

El enfrentamiento entre Juan Tomás de Salas, principal accionista y presidente del Grupo 16, y Pedro J. Ramírez, director de *Diario 16*, y el intento hostil de hacerse con el control de este grupo por parte del empresario de prensa francés Hersant, para lo que contaba con financiación de Banesto, de nuevo el Banesto de Mario Conde.

Las causas del enfrentamiento entre Juan Tomás de Salas y Pedro J. Ramírez han sido reiteradamente contadas por éste último en sus libros, donde básicamente señala que Salas cedió a las presiones que desde el Gobierno de Felipe González recibía para cesar a su director y así evitar que siguieran informando sobre los GAL.

La versión de Juan Tomás de Salas podemos encontrarla como testimonio indirecto recogida por José Luis Gutiérrez que formaba parte de la cúpula directiva del periódico entonces, era uno de los cuatro directores adjuntos, y que luego fue director de *Diario 16* con Juan Tomás de Salas como editor, para años después dejar dicho cargo y trabajar en *El Mundo* es la siguiente: *“Salas respondió con otros argumentos, el de desear un periódico serio, menos estrepitoso. También esgrime Salas, ante sus amigos, otras razones. Se considera ninguneado por Ramírez, que su condición de editor y propietario no cuentan para nada, como cree que debiera ser, en cualquier caso, a la hora de establecer la línea editorial del periódico y realizar un rotativo en sintonía informativa y editorial con dicha línea y de estrecha colaboración y relación con el editor”*. Gutiérrez sentencia después que *“el deseo de Salas en aquel momento es que la historia de los GAL se enfoque de forma muy distinta a como se ha venido haciendo. Es decir, que se oculte”*<sup>82</sup>.

El caso es que en un lapso de tiempo muy corto, Juan Tomás de Salas había perdido a su mano derecha, Romualdo de Toledo, que había fallecido repentinamente en noviembre de 1988; al director de *Diario 16*; al director general del Grupo 16, su hermano Alfonso, y al director general de publicidad, Balbino Fraga. Estos dos últimos habían dimitido en desacuerdo con la destitución de Pedro J. Ramírez.

Los tres, Pedro J. Ramírez, Alfonso de Salas y Balbino Fraga, dijeron desde el principio que estaban dispuestos a montar un periódico nuevo. Sin embargo, no faltaron acusaciones, lanzadas por el propio Juan Tomás de Salas, que apuntaban a que ellos estaban detrás de la operación de asalto sobre el Grupo 16 que se produjo a las pocas semanas.

En apenas 24 horas, entre los días 6 y 7 de abril de 1989, Hersant llegó a hacerse con un 31% del Grupo 16, gracias sobre todo a que consiguió adquirir tres importantes paquetes accionariales. El de la viuda de

---

<sup>82</sup> GUTIÉRREZ, José Luis. *Días de papel*. Madrid. Leer/Testimonio. Madrid. 2004. Págs. 258-272.



Romualdo de Toledo (12,17%)—socio de Juan Tomás de Salas, que había fallecido en noviembre de 1988—, el de César Pontvianne (9,17%), unos de los *dieciséis* fundadores de Cambio 16, que dio origen al grupo, y el de Alfonso de Salas (5,1%), hermano de Juan Tomás y director general del grupo hasta un mes antes. Otros cuatro accionistas menores, Xavier Domingo, Ricardo Utrilla, Jaime García Añoveros y Matías Cortés, vendieron un 4,96%. Hersant no consiguió hacerse con el control del Grupo, pero obligó a Juan Tomás de Salas a tomar un riesgo que a la postre sería la muerte financiera del mismo.

*“Salas y Arroyo (el abogado del grupo Gregorio Arroyo) se lanzan a un frenético y extravagante periplo por tierra, mar y aire, armados del libro de accionistas y el talonario de cheques –la falta de tesorería obliga a Juan Tomás a solicitar un crédito a Manuel de la Concha, entonces presidente de Ibercorp– en un avión Mystere para acudir a Málaga a comprar su paquete a Enrique Quijano, ex gerente de Cambio 16, jubilado y residente en Nerja, compra que formaliza en el mismo aeropuerto. En 24 dramáticas horas logran desactivar la operación de Hersant y Mario Conde. Claro que aquel talonario que Salas utilizó con tanta prodigalidad le endeudó muy seriamente. Además del dinero que le aportó Manuel de la Concha a través de Ibercorp, más adelante tendría que solicitar un crédito de 1.500 millones de pesetas (9 millones de euros) que avaló personalmente a los bancos BCH y BBV. Ese crédito, con los correspondientes intereses, pesará como una losa sobre los proyectos de Salas durante los años siguientes”<sup>83</sup>.*

Las informaciones publicadas en aquel momento ligaban la salida de Pedro J. Ramírez y Alfonso de Salas, especialmente este último, con el intento de compra por parte de Hersant. *“El comunicado (del Grupo 16) acusa al ex director general del holding, Alfonso de Salas, de facilitar información confidencial a Hersant. Alfonso de Salas confirmó ayer a EL PAÍS la venta a Hersant de sus acciones del holding, asegurando que no ha facilitado información confidencial al grupo francés. ‘Además, las listas*

---

<sup>83</sup> Ibidem. Nota 82.

*de accionistas son públicas’, indicó. Alfonso de Salas manifestó ayer que los representantes de Hersant le habían comunicado la intención de mantener ‘la línea liberal centrista que siguió Pedro J. Ramírez’. Alfonso de Salas declara ‘confiar más en ellos que en el actual equipo gestor del grupo’, que considera ‘poco preparado’. A su juicio, es beneficioso para el holding ‘que entre un grupo empresarial profesional’. Considera que el diario ha virado ‘hacia intereses económicos que favorecen a un partido muy determinado’, en una supuesta referencia implícita al PSOE.<sup>84</sup>”*

Juan Tomás de Salas paró el intento de Hersant de hacerse con el Grupo 16, pero lo que no pudo evitar es que el 23 de octubre de 1989 saliera a los quioscos *El Mundo*, el periódico dirigido por Pedro J. Ramírez, gestionado por su hermano Alfonso, y con Balbino Fraga al frente de la publicidad (ver apartado de *El Mundo* dentro del capítulo 6 *Unedisa, un grupo de comunicación sin familia al mando*).

El nacimiento de *El Mundo* había sido precedido en unos meses por la transformación en diario del semanario *El Independiente*, dirigido por Pablo Sebastián. Había sido lanzado como semanario a finales de junio de 1987 y en mayo de 1989 comenzó su etapa como diario, cuando ya se conocían los detalles del próximo lanzamiento del periódico que dirigiría Pedro J. Ramírez.

Meses después, el 22 de mayo de 1990 nacía otro periódico más en Madrid con vocación nacional, se trataba de *El Sol*, diario promovido por el Grupo Anaya, propiedad del editor de libros salmantino Germán Sánchez Ruipérez. En la salida de este periódico tuvo mucho que ver el hecho de que pocos meses antes hubiera obtenido unas plusvalías sustanciosas por la venta de su participación en *Telecinco* a Javier de la Rosa. Incluso por razones fiscales, de exención de tributación por reinversión de las plusvalías, le interesaba invertir en medios de comunicación.

---

<sup>84</sup> EL PAÍS. “La sociedad francesa Hersant se hace con el control de más del 30% del Grupo 16 en menos de 24 horas”, en *El País*, Madrid, de 9 de abril de 1989.

Por si el número de periódicos de información general en los quioscos de Madrid no era suficiente, el 8 de abril de 1991 nacía otro más, el diario sensacionalista *Claro*, promovido por la editora del *ABC* y por la alemana Axel Springer, que edita el diario sensacionalista *Bild*, probablemente el diario más vendido de Europa.

Con este último lanzamiento, el lector tenía ante sí en los quioscos a *ABC* (fundado en 1903), *Ya* (1935), *El País* (1976), *Diario 16* (1976), *El Independiente* (1989), *El Mundo* (1989), *El Sol* (1990) y *Claro* (1991). Este exceso de cabeceras para un país con uno de los índices de lectura más bajos de los países del entorno europeo no era lógico y menos aún con la crisis económica que se estaba produciendo en aquellos momentos.

El lanzamiento irracional de periódicos no pudo ni esperar a la fuerte inversión en publicidad que se esperaba que llegaría con la apertura de la Exposición Universal de Sevilla en 1992, que tenía que mantener durante seis meses abiertos un recinto ferial que necesitaba de millones de visitantes. Ni esta expectativa fue suficiente.

El *Claro*, que había sido el último en llegar fue el primero en cerrar el 6 de agosto de 1991. “*Vendíamos unos 130.000 ejemplares diarios, pero necesitábamos el doble para que salieran las cuentas*”, señalaba Arsenio Escolar, que fue director en funciones del periódico durante dos meses, en su blog del diario gratuito 20 Minutos<sup>85</sup>.

Pocos meses después, el 31 de octubre se produjo el cierre de *El Independiente*. En abril de ese mismo año, la Once había suscrito una ampliación de capital de 2.000 millones en el periódico y había incrementado su participación desde un 8% a un 72%. A cambio, Pablo Sebastián, que había dirigido el periódico con abierta hostilidad hacia el Gobierno de Felipe González, tuvo que dejar la dirección del mismo. Pero quien jugó el papel de enterrador del periódico fue el financiero Jacques

---

<sup>85</sup> <http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/post/2005/11/09/algunos-laboriosos-alemanes>.

Hachuel –de nuevo los vínculos de Mario Conde–, que el 25 de octubre de 1991 compró el 72 % de Ediobser, editora del diario, anunciando que el martes siguiente dejada de editarse el diario.

Jacques Hachuel hizo la labor de cerrar el periódico, algo que no podía hacer la Once, ya que siendo una organización de apoyo social ¿cómo iba a vender que dejaba sin empleo a un buen número de familias? Pero, ¿por qué Hachuel se presta a realizar esta labor? ¿Qué ganaba él? Quizás la explicación está en que en el mismo mes de octubre de 1991 y la misma sociedad instrumental Servifilm Spain Cinematográfica, propiedad de Hachuel, compra a la Once el 10% de *Telecinco* y el 72% de *El Independiente*, la primera operación es del día 8 y la segunda, del 25. A Hachuel le interesaba la televisión, y en los precios de compra-venta puede estar el pago del servicio, algo que en todo caso es difícil de demostrar. Lo cierto es que el periódico fue cerrado y los trabajadores recibieron sonadas indemnizaciones.

Al año siguiente, el 26 de marzo de 1992, cerraba *El Sol*. En sus menos de dos años de vida tuvo tres directores, José Antonio Martínez, Miguel Ángel Aguilar e Ignacio Alonso. Grupo Anaya utilizó como sociedad instrumental editora del diario a Compañía Europea de Comunicación e Información (CECISA), exactamente la misma que había tenido su participación del 25% en *Telecinco*, vendida a la Once.

Gracias a las plusvalías de *Telecinco*, el periódico había salido con abundancia de medios técnicos y redaccionales. Este diario fue el primero que empezó a hacer promociones con el periódico. Aprovechando el fondo editorial del grupo Anaya, cada día regalaba con el periódico un libro, predominantemente de autores clásicos de la literatura española.

Los periódicos que se lanzaron en los años a caballo de la década de los 80 y 90 de finales del siglo XX tenían sus propios objetivos. *El Mundo* salió con la clara intención de suplantar a *Diario 16*. Estaba hecho por los mismos profesionales e iba dirigido a su mismo público. *El*

*Independiente* tenía un perfil muy parecido en su posicionamiento crítico contra el gobierno socialista, si bien tenía ciertas aspiraciones culturales que podían asemejarse a las de *ABC*.

*El Sol* nacía con el patrón de *El País*, con un editor que venía del mundo editorial Germán Sánchez Ruipérez/Anaya versus Jesús Polanco/Santillana. Ambos editores competían duramente en el ámbito del libro de texto escolar y ambos periódicos eran próximos al gobierno de Felipe González. De hecho buena parte de la redacción, empezando por los directores, había trabajado en *El País*. Es más, muchos de los redactores de *El Sol* trabajarían años después en el periódico del Grupo Prisa. *El Claro*, en cambio, intentaba una aventura nueva, que era el lanzamiento de un periódico sensacionalista en España, medios que han tenido y siguen teniendo un éxito importante en países como Reino Unido y Alemania. Sin embargo, no parece que la combinación mejor fuera que el experto alemán en el negocio se asociara con el periódico más conservador del mercado español, el *ABC* de la familia Luca de Tena.

<b>LECTORES DE LA PRENSA NACIONAL (1989-1993)</b>					
Miles de lectores	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
<b>El País</b>	1.420	1.459	1.504	1.534	1.4840
<b>ABC</b>	697	Excluido	Excluido	Excluido	Excluido
<b>El Mundo</b>	228	289	390	587	789
<b>Diario 16</b>	491	577	566	550	437
<b>El Independiente</b>	107	84	Cierra 31 de octubre	————	————
<b>Ya</b>	185	173	144	158	169
<b>El Sol</b>	————	115	170	Cierra 26 de marzo	————

Fuente: Estudio General de Medios.

*El Mundo* de Pedro J. Ramírez fue el único que supo llevar adelante sus planes. Se benefició de los cierres de los nuevos periódicos, fue recogiendo buena parte de los lectores que abandonaban el *Ya* y socavó

de una manera irremediable a *Diario 16*. En febrero de 1994, *El País* acumulaba el 34% del mercado de diarios de Madrid, *ABC* el 30%, *El Mundo*, el 25% y *Diario 16*, el 7,5%.<sup>86</sup>

La agonía económica de *Diario 16* llevó a que noviembre de 1993 Juan Tomás de Salas vendiera sus acciones del periódico al empresario Juan Ramón Laca por una peseta, quien planteó una dura reestructuración del periódico. La respuesta de los trabajadores fueron varios días de huelga en diciembre de ese año, pero en enero de 1994 aceptaban un expediente de regulación de empleo que supuso la salida de 136 trabajadores. Estas medidas no implicaron una mejora del periódico, que en agosto de 1995 suspende pagos con unas deudas de alrededor de 18.000 millones de pesetas (108 millones de euros) y se hace cargo del mismo el empresario José Luis Domínguez.

En 1996 la crisis se agudiza, ni siquiera el cierre del *Ya* el 14 de julio de ese año les sirve para recuperar ventas. Los trabajadores llevan a cabo una larga huelga ante el impago de sus nóminas y vuelve Juan Tomás de Salas como director y editor. En julio de 1997, la sociedad editora del periódico solicita la quiebra voluntaria con una deuda de 22.000 millones de pesetas (132 millones de euros) a diferentes acreedores, más otros 1.500 millones de pesetas (9 millones de euros) que adeudaba a los trabajadores. Tras aprobarse un nuevo plan de viabilidad, en octubre Salas deja definitivamente el periódico y la cabecera es subastada por los acreedores en diciembre.

En enero de 1998, el diario es adquirido en segunda subasta por el Grupo Voz, que pagó 527 millones de euros (3,45 millones de euros). El intento de nuevo relanzamiento de *Diario 16* fue un fracaso que produjo enormes pérdidas al Grupo Voz (ver capítulo 5.8). Estos cambios llevaron a un proceso de cambio de la cabecera, de manera que en abril de 2000 se llamaría *Diario Abierto*.

---

<sup>86</sup> GARCÍA-ALONSO MONTOYA, Pedro. *El Mundo del Siglo XXI 1989-1994*. Tesis doctoral dirigida por José Ignacio Población. Universidad Complutense. Facultad de CC. de la Información. Madrid. 1995.

En 2001, apenas contaba con 70.000 lectores, y, en agosto, se lleva a cabo una nueva remodelación que comienza porque Fernando González Urbaneja y Enrique Badía, que había dirigido *Diario 16* durante un año, desde la salida de Pedro J. Ramírez (1989) hasta abril de 1990, se hacen cargo de la dirección del mismo mientras se buscaban nuevos accionistas que sustituyeran al Grupo Voz. La realidad es que no hubo inversores interesados, el 31 de octubre Grupo Voz ponía en venta la cabecera y tampoco encontró compradores. En noviembre, se anunciaba un expediente de regulación de empleo por cierre, aún quedaban 118 trabajadores, y el 7 de noviembre de 2001 salió el último ejemplar a los quioscos. El diario vivió una agonía permanente desde unos meses antes de que en noviembre de 1993 Juan Tomás de Salas hubiera vendido sus acciones a José Ramón Laca.

### 9. 3. NUEVA CRISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN (2008- ): A LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO MODELO

Que los medios de comunicación afrontan el final de la primera década del siglo XXI en una crisis galopante no hay ningún género de duda a finales de 2008. Los editores de diarios demandan abiertamente ayudas públicas para la prensa, como se ha hecho en otros países, el primer ejecutivo de una de las televisiones privadas dice abiertamente que el sector de televisión en España está en quiebra, las compañías de radio piden al Gobierno que les aplaze la emisión en digital<sup>87</sup>.

Para entender la situación basta con recoger la reflexión realizada por Augusto Delkader, consejero delegado de Unión Radio (Grupo Prisa) en febrero de 2006. *“En España la última gran crisis fue a principios de los años 90, registrándose una caída de la inversión publicitaria desde los 4.729 millones de euros de 1991 a los 3.418 millones de 1994. Pasaron nueve años hasta que la inversión publicitaria en España superó los niveles de 1991 y, tras una práctica estabilización de cuatro años entre el año 2000 y 2004, se recorre un camino de clamoroso crecimiento (casi un 10% acumulativo anual) hasta llegar a los 7.850 millones de euros de 2007, que se habrán reducido entre un 10% y un 13% durante el pasado ejercicio estimándose que el total de la inversión publicitaria se situó en los 6.751 millones de euros en 2008.*

*La evolución en estos 17 años no ha sido igual para todos los medios, pues ha habido modificaciones significativas en el reparto de esta inversión. En 1991, la prensa acaparaba el 39% del total y ha reducido su participación en 2007, al 24%. Estos quince puntos perdidos por la prensa han sido ganados por la televisión, fenómeno que es impulsado por el nacimiento de las televisiones privadas. La radio, que ha mantenido su 9% de cuota, va dando muestras de una gran estabilidad, e internet, en torno a un 3%, es todavía un soporte prematuro.*

---

<sup>87</sup> Nota de prensa de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE) del 11 de diciembre de 2008.



*La publicidad y su reparto auguran un panorama delicado para los medios en España, y un estudio de Mackinsey augura descensos en la inversión publicitaria hasta 2010, situándola en 5.337 millones de euros, y no se recuperaría el volumen de 2007 hasta el año 2015, cuando vaticina una horquilla entre 7.609 y 8.230 millones. El reparto por sectores muestra que internet experimentará un gran crecimiento, que superará a las revistas y probablemente a las operaciones clásicas de la radio, que mantendrá su cuota del 9%. Otras estimaciones más benevolentes fijan la recuperación tres años antes, para 2012, y suavizan la disminución de la inversión en el periodo intermedio”<sup>88</sup>.*

Para objetivar la situación, baste observar que el sector de medios de comunicación es el que ha registrado una peor evolución en Bolsa, con caídas en un año que se acercan al 90% en su valor. Esto es consecuencia de que los resultados económicos que han presentado las compañías serían abiertamente de pérdidas si no hubieran vendido parte del patrimonio inmobiliario acumulado durante años.

Pero siendo todo esto grave, lo peor es que el sector de medios de comunicación parece afrontar la peor crisis en mucho tiempo. Las compañías están más endeudadas que nunca, el modelo de negocio está claramente en discusión como consecuencia de la aparición de internet y todo esto en medio de procesos de sucesión dentro de las familias que dominan la propiedad de los medios.

La crisis que atraviesan los medios de comunicación es de tal dimensión que ya han elaborado su propio catálogo de peticiones al Gobierno. El problema básico del sector es que la tarta de ingresos está decreciendo en prensa, radio y televisión por la crisis, pero no se sabe cuál va a ser esa tarta cuando esta fase del ciclo haya pasado. ¿Qué parte de la publicidad que hoy está en la prensa escrita va a desaparecer para siempre como consecuencia del crecimiento de internet? Una vez que se produzca

---

<sup>88</sup> DELKADER, Augusto. Conferencia en el Foro de la Nueva Comunicación. Madrid. 16 de febrero de 2009.

el apagón analógico en las televisiones, ¿para cuántas televisiones da la tarta de publicidad que se distribuye en televisión? ¿Qué ocurre con la permanente incertidumbre de las radios sobre sus licencias, y con sus emisiones digitales?

### 9.3.1. Prensa: internet, una amenaza real

*“El cataclismo financiero, la caída de la publicidad, la adaptación al universo digital y los despidos de periodistas son asuntos que ocupan a todos los periódicos mundiales”.* Así arrancaba su crónica el corresponsal de *El País* en Roma, Miguel Mora, el 21 de marzo de 2009, en la que analizaba los intentos del primer ministro italiano, Silvio Berlusconi, por colocar a periodistas afines en diferentes medios.

La situación crítica de la prensa es objeto de debate permanente a estas alturas y hay cuestiones que pueden obedecer a la coyuntura, como son el *“cataclismo financiero o la caída de la publicidad”* y de fondo, como es la *“adaptación al universo digital”*. *“El papel pasa el testigo. Los diarios ante la convergencia digital”*<sup>89</sup>. Es un artículo del profesor Ramón Salaverría, uno de los mayores expertos en ciberperiodismo, que señala que *“ya es seguro que ocurrirá; la única duda es cuándo”*, en referencia a la pérdida de hegemonía total del periódico en papel.

Al margen de maximalismos y de intentos de adivinar cuándo se impondrá lo digital al papel, Salaverría realiza un diagnóstico preciso del cambio que se está produciendo. *“Los diarios se aproximan al cambio más importante de su historia: el momento en que el papel, arrinconado por nuevas formas de consumo informativo de una nueva generación de lectores, deberá dejar paso al soporte digital. Esto no significará*

---

<sup>89</sup> SALAVERRÍA, Ramón. *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2007*. Madrid. AEDE. 2006. Págs. 385-395.

*necesariamente que los diarios de papel desaparezcan, pero sí que pierdan su actual hegemonía editorial y publicitaria en favor de nuevas modalidades de publicación digital difundidas a través de internet y de otras redes móviles. En consecuencia, pocas cuestiones son tan prioritarias para los diarios como prepararse adecuadamente para ese cambio de modelo. Sin embargo, cumplida ya más de una década desde que los primeros periódicos irrumpieron en internet, los diarios titubean todavía a la hora de encarar sus operaciones editoriales en la red”.*

*“A pesar de que los directivos de los diarios reconocen en público la importancia estratégica de su presencia en la red, el día a día de las redacciones evidencia que los diarios digitales todavía son tratados como medios de segunda. En el fondo de ese menosprecio late la idea de que los medios digitales sólo contribuyen a erosionar el negocio principal de los diarios. Un negocio que, conviene recordarlo, en 2007 sigue incuestionablemente ligado al papel. Sin embargo, se multiplican los datos que anuncian un cambio más o menos próximo. Urge, por tanto, que los diarios se preparen para un nuevo escenario, en el que internet y las redes móviles adquirirán una importancia editorial y económica equiparable a la que hoy disfruta el papel.*

*Al tomar decisiones con vistas a ese escenario, la interrogante que más preocupa a los editores es ésta: ¿cómo se puede aprovechar la creciente, pero aún insuficiente, bonanza de los diarios digitales, al tiempo que se preserva el negocio principal que de momento sigue ligado al mercado impreso? Más aún, ¿cómo se pasa del escenario actual de simple convivencia —y, a menudo, competencia— entre el diario impreso y digital, hacia una nueva fórmula de convergencia editorial y comercial de la que todos salgan beneficiados?<sup>90</sup>*

En definitiva, los editores conocen que el futuro camina por el mundo digital y el pasado, por el papel, pero mientras el escenario se clarifica,

---

<sup>90</sup> Ibidem. Nota 89.

resulta que los ingresos están en el papel, no en internet. En 2008, Prisa obtuvo unos ingresos publicitarios de 1.067 millones de euros, de los que internet aportó únicamente 19,3 millones de euros. Por tanto, mientras hay un discurso claramente favorable a internet, los datos dicen que su aportación a los ingresos del primer grupo de comunicación español tan sólo es del 1,8%. Eso sí, es la partida de ingresos publicitarios de Prisa que más crece, con un aumento del 22,4% con respecto a 2007, año en que el área digital de todo el grupo aportó 15,8 millones de euros<sup>91</sup>.

Mientras la crisis se ceba con los datos de los periódicos convencionales, los medios de información por internet presentan otra cara muy distinta. El número de lectores de diarios digitales alcanzó un promedio diario de 6,42 millones de personas en 2007, con un incremento anual del 24%, según datos del Estudio General de Medios. Estos lectores de prensa digital equivalen ya el 47,5% de los lectores de prensa tradicional, casi diez puntos porcentuales más que en 2006.

*"La gravedad del problema, la necesidad de impulsar los valores democráticos y de participación social que la prensa sigue simbolizando, y la urgencia por atraer a los más jóvenes a la lectura de la prensa, son razones suficientes para explicar la adopción de unas medidas que ya son habituales y están extendidas por el resto de Europa",* añadió Ignacio M. Benito, director general de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), en la presentación del informe anual de esta organización que agrupa a los editores de diarios de España<sup>92</sup>.

Para Ignacio M. Benito, la prensa ha encontrado un magnífico soporte, complementario y enriquecedor a la vez, en las ediciones digitales. *"La prensa tradicional, en papel, y su equivalente en internet, han demostrado reforzarse mutuamente y multiplicar su oferta informativa.*

---

<sup>91</sup> PRISA. Resultados Anuales 2008. [www.prisa.com](http://www.prisa.com) o [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

<sup>92</sup> Ibidem. Nota 87.

*Nadie discute que el futuro de nuestro sector pasa también por desarrollar esa doble dimensión de la prensa, en papel y digital".*

Ante este panorama de la prensa diaria, Pilar Yarza, presidenta de AEDE, señaló que las ayudas de los estados son lógicas. Para ello identificó la prensa diaria como un servicio público. *"Sorprende por tanto",* señaló Yarza, *"que los sucesivos planes de rescate y fomento de las inversiones públicas en España hayan omitido hasta ahora las ayudas a la prensa. Unas ayudas habituales y consolidadas en países como Francia, Finlandia, Noruega, Suecia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Italia, Luxemburgo, Holanda o Portugal"*<sup>93</sup>.

Las medidas de apoyo que podía adoptar el Gobierno pasan por ayudas a la difusión, subvenciones al transporte postal y ferroviario o financiación para la modernización tecnológica, así como la supresión del impuesto sobre el valor añadido (IVA) que soportan los periódicos, que es del 4% sobre el precio que marca el editor. Además, quieren un plan de potenciación de lectura entre los jóvenes.

Los editores españoles miran con auténtica envidia los planes aprobados en Francia para apoyar a la prensa. El 23 de enero de 2009, el presidente francés, Nicolás Sarkozy, anunciaba los detalles de un plan de rescate para la prensa dotado con un presupuesto de 200 millones de euros. Estas ayudas van destinadas tanto a la prensa que se difunde con el formato tradicional, como por internet. De hecho, el Gobierno de Francia se propone lanzar un estatuto de 'editor de prensa digital', con el fin de exigir a los editores de medios on line responsabilidades sobre lo que publican<sup>94</sup>.

Entre las medidas anunciadas, destacan: mejora del IVA, reducción de los costes postales de distribución, suscripción gratuita a cualquier periódico (se reparte el coste entre el Estado y el editor del diario) en el año en que se alcance la mayoría de edad, obligatoriedad de leer en las aulas

---

<sup>93</sup> YARZA, Pilar. Presentación del *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009*, 11 de diciembre de 2008.

<sup>94</sup> JIMÉNEZ BARCA, A. "Sarkozy inyecta 600 millones para salvar a la prensa", en *El País*, Madrid, de 24 de enero de 2009, pág. 34.

escolares el periódico durante 10 minutos determinados días a la semana y supresión de las trabas legales para que un inversor no comunitario pueda invertir en empresa editoras de periódicos franceses.

<b>IVA EN EUROPA (Abril 2007)</b>		
<b>País</b>	<b>Periódicos</b>	<b>General</b>
<b>Alemania</b>	7	15
<b>Austria</b>	10	20
<b>Bélgica</b>	0	21
<b>Bulgaria</b>	20	
<b>Chipre</b>	5	15
<b>Rep. Checa</b>	5	
<b>Dinamarca</b>	0	25
<b>Eslovaquia</b>	19	19
<b>Eslovenia</b>	8,5	
<b>España</b>	4	16
<b>Estonia</b>	5	
<b>Finlandia</b>	0 suscripción. 22 en venta al número	22
<b>Francia</b>	2,1	20,6
<b>Grecia</b>	4,5	18
<b>Holanda</b>	6	17,5
<b>Hungría</b>	5	25
<b>Irlanda</b>	13,5	21
<b>Italia</b>	4	19
<b>Letonia</b>	18 suscripción 5 venta al número	
<b>Lituania</b>	5	
<b>Luxemburgo</b>	3	15
<b>Malta</b>	5	
<b>Noruega</b>	0	
<b>Polonia</b>	7	22
<b>Portugal</b>	5	17
<b>Reino Unido</b>	0	17,5
<b>Rumania</b>	9	
<b>Suecia</b>	6	25
<b>Suiza</b>	2,4	25

Fuente: AEDE, *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2008

El 11 de diciembre de 2008, la Asociación Española de Editores de Diarios presentaba el Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009. El diagnóstico del sector era claramente negativo, tanto que solicitaron ayudas del Gobierno, como ha sucedido en otros países, para así afrontar la crisis.

La difusión de los diarios españoles creció un 1,4% en 2007, según los datos de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), hasta 4,03 millones de ejemplares diarios, y subió otro 1,4% el año pasado, en el primer semestre de 2008, según datos del último *Libro Blanco de la prensa diaria*, editado por AEDE. Sin embargo, el número de lectores creció tan sólo un 0,4%, hasta 20,62 millones de periódicos leídos al día, según datos

del Estudio General de Medios. Si se mira por tipo de diarios, se aprecia que en 2007 los de información general tuvieron un aumento de las ventas del 0,8%, hasta 3.103.618 ejemplares diarios; los deportivos crecieron sus ventas un 1,51%, hasta un promedio diario de 773.983 ejemplares, y la difusión de los diarios de economía creció un 12,13%, hasta 153.166 ejemplares diarios, de los cuales sólo 62.057 ejemplares, el 40,5%, corresponden a pago ordinario.

En la última década, la prensa de España tuvo la segunda mejor evolución en difusión, después de Irlanda, dentro de la Unión Europea, al incrementarla en un 0,7%, porcentaje que se compara con un descenso medio del 12,1%, lo que supone perder 12 millones de ejemplares de media diaria en los 15 países. Esta evolución demuestra que la prensa está en una profunda crisis y no sólo en España. Países tan avanzados como Reino Unido presentan unos datos aterradores para el sector, con una caída de casi el 20% en una década, cuando tenían que estar en tasas positivas.

<b>Difusión estimada en los 15 primeros países de la UE</b>			
Cifras en miles de ejemplares	<b>1997</b>	<b>2007</b>	<b>Var. %</b>
Irlanda	552	797	+44,4
<b>España</b>	<b>4.167</b>	<b>4.196</b>	<b>+0,7</b>
Grecia (1)	719	1.280	NC
Austria	2.500	2.406	-3,8
Finlandia	2.324	2.202	-5,3
Luxemburgo	121	114	-5,8
Italia	5.869	5.494	-6,4
Suecia	3.871	3.430	-11,4
Bélgica	1.602	1.417	-11,5
Portugal	634	544	-14,2
Francia	8.952	7.649	-14,6
Alemania	25.260	20.590	-18,5
Reino Unido	19.150	15.501	-19,1
Holanda	4.753	3.719	-21,8
<b>Total 15UE</b>	<b>82.091</b>	<b>70.580</b>	<b>-12,1</b>
(1) Los datos de Grecia contabilizan más diarios a partir de 2002. Fuente: AEDE, <i>Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009</i>			

Si vemos los datos asociados al tamaño de la población de cada país, encontramos que España se sitúa en el penúltimo puesto del índice de difusión europeo, únicamente supera a Portugal, y presenta un ratio de 93 ejemplares vendidos por cada 1.000 habitantes. Por tanto, España

consolida el nivel de subdesarrollo en lectura de prensa, cuyo umbral está en 100 periódicos por cada 1.000 habitantes, según criterios de la Unesco.

Estos datos tienen unas consecuencias aún mayores sobre los ingresos. Los ingresos de explotación del sector de prensa en España caerán un 8,11%, hasta 2.693 millones de euros, según las estimaciones de Deloitte elaboradas para AEDE. Este descenso de los ingresos se compone de una caída del 16,12% en los que proceden de la venta bruta de publicidad, que habrán ascendido a 1.312 millones, frente a 1.564 millones de 2007.

<b>Índice de difusión de prensa en los 15 de la UE</b>		
Ejemplares vendidos por mil habitantes	<b>2000</b>	<b>2007</b>
Finlandia	446	417
Suecia	418	376
Austria	269	290
Reino Unido	311	255
Alemania	291	250
Luxemburgo	276	239
Dinamarca	278	228
Holanda	278	227
Irlanda	152	185
Bélgica	153	134
Francia	142	121
Grecia	62	115
Italia	105	93
<b>España</b>	<b>104</b>	<b>93</b>
Portugal	55	51
<b>Media UE 15</b>	<b>208</b>	<b>180</b>

Fuente: AEDE, *Libro blanco de la prensa diaria 2009*

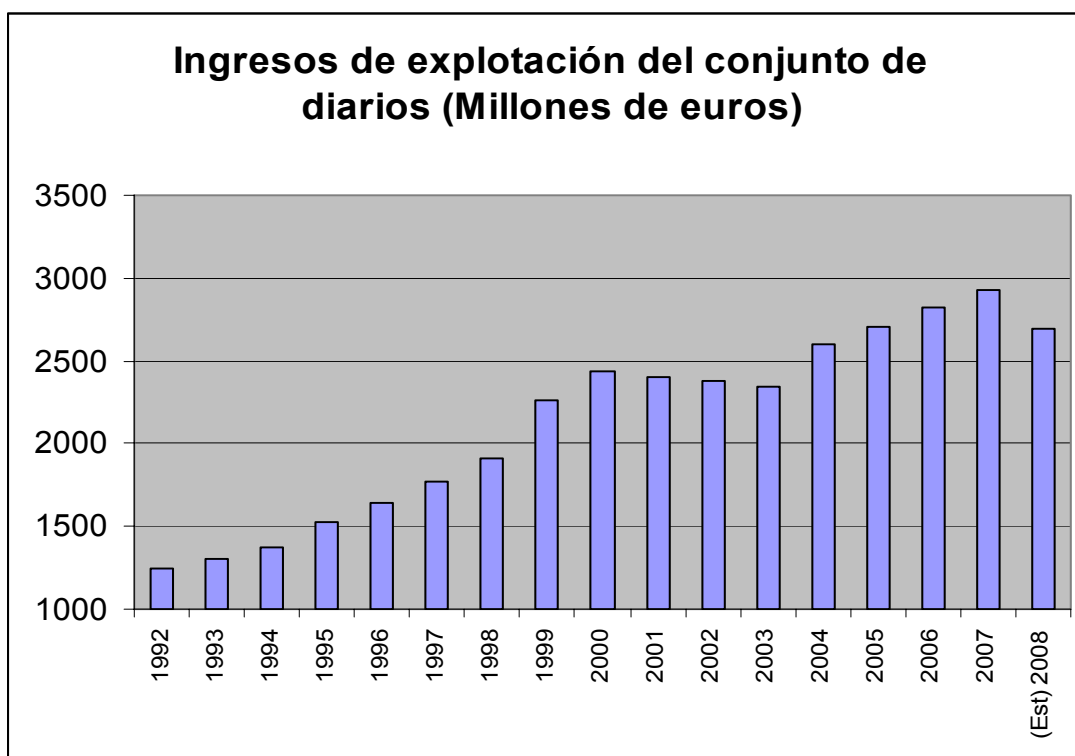
Los ingresos procedentes de la venta de ejemplares descenderán también, en concreto un 1,89%. Esta disminución se produce pese al leve incremento en la difusión y a la subida del precio por ejemplar, debido a que las ventas reales de periódicos caen y la difusión total se mantiene por ventas en bloque a precios más bajos, y por aumento de la difusión gratuita.

Si vemos la evolución de los ingresos por sectores, encontramos que los periódicos de información general los mejoran un 3,67%, los deportivos, un 6,07%, y los de información económica un 1,96%.



El mal comportamiento de los ingresos no se ha correspondido con una mejor evolución de los costes, que crecieron un 7,03% en 2007. Deloitte estima que esta evolución de los gastos se habrá moderado en 2008, pero que aún así habrán aumentado un 3,56%, con los ingresos cayendo. En 2007, el gasto que tuvo un peor comportamiento fue el del papel, que sufrió un fuerte encarecimiento, como la mayor parte de las materias primas.

El dispar comportamiento de ingresos y gastos lleva a que el resultado de explotación de las empresas editoras de diarios en 2007 presentara una caída del 14% y se colocara en 365 millones de euros. Sin embargo, para 2008 las expectativas son de una caída del 90% en el resultado de explotación que se queda en 35 millones de euros.



Fuente: AEDE, *Libro blanco de la prensa diaria* 2009.

El beneficio después de impuestos del sector de prensa diaria en 2007 se situó en 251 millones de euros, con una caída del 9,26% respecto a 2006. Esta cifra habrá sido claramente peor en 2008, ya que los

resultados avanzados por grandes grupos como Prisa, Vocento y Unedisa así lo ponen de manifiesto.

<b>Cuenta de resultados totales del sector de prensa diaria</b>					
En millones de euros	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Δ</b>	<b>(E) 2008</b>	<b>Δ</b>
Venta de ejemplares	1.516,49	1.523,04	0,43	1.494,23	-1,89
Venta bruta de publicidad	1.476,86	1.564,55	5,94	1.312,40	-16,12
Devoluciones y rappels	(360,40)	(340,12)	-5,63	(287,64)	-15,43
Otros ingresos de explotación	189,62	184,12	-2,90	174,81	-5,06
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>2.822,58</b>	<b>2.931,59</b>	<b>3,86</b>	<b>2.693,80</b>	<b>-8,11</b>
Consumos y aprovisionamiento	763,03	876,23	14,84	900,33	2,75
Personal	649,19	637,36	-1,82	665,40	4,40
Amortizaciones	80,20	67,14	-16,28	56,55	-15,77
Provisiones	4,68	5,88	25,44	10,69	81,79
Otros gastos de explotación	901,22	980,36	8,78	1.025,45	4,60
<b>Gastos de explotación</b>	<b>2.398,35</b>	<b>2.566,97</b>	<b>7,03</b>	<b>2.658,44</b>	<b>3,56</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>424,23</b>	<b>364,61</b>	<b>-14,05</b>	<b>35,36</b>	<b>-90,30</b>
<b>Resultados actividades ordinarias</b>	<b>430,58</b>	<b>360,61</b>	<b>-16,25</b>		
Ingresos extraordinarios	14,14	29,22	106,5		
Gastos extraordinarios	(31,40)	(43,33)	38,34		
<b>Resultados extraordinarios</b>	<b>(17,25)</b>	<b>(14,22)</b>	<b>-17,60</b>		
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>413,32</b>	<b>346,39</b>	<b>-16,19</b>		
Impuesto sobre sociedades	(136,36)	(95,08)	-30,28		
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>276,95</b>	<b>251,31</b>	<b>-9,26</b>		
<b>EBITDA</b>	<b>504,44</b>	<b>431,76</b>	<b>-14,41</b>	<b>91,91</b>	<b>-78,71</b>

Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009

El beneficio bruto operativo, o EBITDA, del conjunto del sector fue de 431 millones en 2007, con un descenso del 14,41%. Deloitte estima que en 2008 habrá sido de 92 millones de euros, con una caída de casi el 79%. Estos datos concuerdan con los que se han hecho públicos. El área de prensa del grupo Prisa registró un ebitda de 66,9 millones de euros en 2008, un 51% menos que un año antes. En el caso del grupo Vocento, los periódicos regionales han dado un ebitda de 54 millones, con un descenso del 51%, el mismo que el área de Prisa. ABC, por su parte, directamente presenta pérdidas, al obtener un ebitda negativo o pérdidas operativas de 43 millones de euros.

Ante estos resultados, la consultora y auditora Deloitte estima que los editores tomarán medidas para recuperar en 2009 sus resultados de explotación. Las medidas que pueden adoptar pasan por incrementar la audiencia, subir los precios, optimizar los costes, incrementar las promociones y externalizar algunos servicios, como la impresión. Todos estos pasos están en marcha.

### **9.3.2. Televisión: la misma tarta para muchas más licencias**

Pero no se trata únicamente de la prensa. Las televisiones tienen también sus propias reivindicaciones para que el Estado les ayude a sanear su cuenta de resultados y construir un negocio que sea sostenible a largo plazo. La petición principal pasa porque Televisión Española (TVE) y los diferentes canales autonómicos dejen de emitir publicidad, de manera que renuncien a la doble vía de financiación, por un lado la publicidad y por otro los presupuestos públicos para cubrir el déficit entre sus gastos operativos y los ingresos comerciales. Además, quieren que se controlen los precios que ofrecen para adquirir derechos de emisión de competiciones deportivas o cinematográficos, donde compiten con las televisiones privadas, así como que se elimine la obligatoriedad de que inviertan el equivalente a un 5% de sus ingresos en la producción de películas. Las televisiones privadas consideran que la pública les hace competencia desleal ofreciendo altos precios para hacerse con los derechos de emisión de la Liga de Campeones, el Mundial de Fútbol o el Campeonato del Mundo de Motociclismo, y que si se financiara únicamente con la publicidad habría ofrecido precios más bajos por estos derechos.

Estas reivindicaciones han calando y, de hecho, el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero se está planteando que TVE deje de emitir publicidad a partir de septiembre de 2009. Eso sí, a cambio, las televisiones privadas tendrán que abonar el 3% de sus ingresos publicitarios a la televisión pública y los operadores de telecomunicaciones el 0,9% de dichos ingresos. En 2008, la facturación del conjunto de las televisiones ascendió a alrededor de 2.988 millones de euros, de los que 597 millones

corresponden a TVE y otros 300 al resto de televisiones públicas, según el estudio que elabora la consultora Infoadex.<sup>95</sup>

El Gobierno, pensando que la tarta publicitaria de televisión era mayor y con la experiencia de los enormes beneficios que estaban teniendo las cadenas de televisión, en 2006 decidió dar dos nuevas licencias de televisión privada, una a *Cuatro* (Prisa), que era la transformación en cadena en abierto de *Canal Plus*, y otra a *laSexta* (Mediapro).

Dos años después, los ingresos no dan para tanto. La caída de los ingresos publicitarios en 2008 fue de un 11% para Telecinco, de modo que su beneficio caía también un 22%, hasta 283 millones de euros. Su competidor, *Antena 3 Televisión*, registró unos datos claramente peores. Los ingresos por publicidad del negocio de televisión cayeron un 17% en 2008, lo que llevó a que el beneficio descendiera un 53%, hasta 91 millones de euros. Radio Televisión Española (RTVE), por su parte, estima que en 2008 habrá registrado una pérdida de 71,8 millones de euros, cifra que incluye la radio y el ente público<sup>96</sup>.

La radiografía del sector de la televisión la realizaba José Miguel Contreras, consejero delegado de *laSexta*, para quien el sector puede estar viviendo una verdadera burbuja. *“Yo personalmente veo peligros evidentes de que en nuestro sector se produzca una burbuja audiovisual similar, salvando las distancias, a lo que ha sido la burbuja inmobiliaria. Hablamos de un sector que ha tenido un pasado con unos momentos de beneficios económicos extraordinarios para algunas empresas, después de un largo recorrido de asentamiento de su posición en el mercado. Y yo creo que esto disparó las expectativas, y a base de licencias y licencias de todo tipo, y, en paralelo, la complicación tecnológica que permite que a través de fenómenos de compresión donde antes cabían una serie de huecos, de canales, ahora caben decenas y decenas de alternativas, tenemos que elegir cómo situarnos.*

---

<sup>95</sup> GÓMEZ, Rosario G. “Los medios de comunicación piden al Gobierno una batería de ayudas” en *El País*, Madrid, de 2 de marzo de 2009. Informe Infoadex disponible en [www.infoadex.es](http://www.infoadex.es)

<sup>96</sup> Nota de Prensa de RTVE del 4 de marzo de 2009. Disponible en [www.rtve.es](http://www.rtve.es).

*¿Qué es lo que habría que hacer, o qué es lo que pensamos nosotros que habría que hacer? Bueno, en primer lugar, por supuesto que tenemos este clásico debate, la definición de la televisión pública. A mí me parece que la televisión pública en España debería ser una programación complementaria a la televisión privada, elaborada con un objetivo de servicio público, y sin dependencia del mercado comercial.*

*A la vez, esto nos introduce una segunda cuestión que acaba siendo casi el meollo práctico del debate que ahora mismo estamos viviendo, que es el número de canales. Como decía, la tecnología de la televisión digital terrestre, la TDT, permite que en un espacio donde ahora competíamos un grupo de canales de diferentes niveles, Antena 3 y Telecinco en un primer estadio, Cuatro y laSexta como canales más recientes, y dos proyectos incipientes, como son Veo y Net, más las televisiones públicas, bueno pues en ese espacio que digamos podría conducir en un futuro cuando Veo y Net desarrollen realmente, íntegramente sus proyectos, a que haya ocho posibles canales.*

*Bueno, en ese espacio se supone que caben hasta 32 canales de televisión, a lo que habría que sumar los ochos de las televisiones públicas autonómicas. En algunas Comunidades Autónomas que están pidiendo los gobiernos de turno hasta 12 canales autonómicos públicos para su territorio, y además las locales, en fin, hasta 50 canales de televisión. Un exceso de competencia en un territorio cerrado, insisto en ello, es un territorio que suma 100, y que la facturación publicitaria pues desgraciadamente a la baja, pues está o va a estar en torno a los 3.000 millones de euros al año. Y esto no va a cambiar, el territorio es el mismo. Si en vez de ocho, pues pasa a haber 40 ó 50, se corre el peligro realmente de la subsistencia.*

*Ahí eso no cabe, es imposible sostener ese sistema de manera que todo el mundo pueda desarrollar su medio, y digamos cubrir sus inversiones. Eso implica la guerra mundial. Eso es imposible, y evidentemente lo que se va a producir es la caída de muchos grupos, su*

*compra, adquisición, o absorción por parte de otros, y una remodelación completa que ahora mismo es imposible de definir. Un esquema en el que la destrucción del rival y su posible absorción o aplastamiento por parte de otros sea la única forma de sobrevivir, difícilmente contará con nuestro apoyo. Si ése es el camino, vayamos hacia él*<sup>97</sup>.

Paolo Vasile, consejero delegado de *Telecinco*, es mucho más radical en su juicio de la situación. *“El sector de la televisión no está en crisis, está quebrado. No pasamos por una crisis, sino por una quiebra, y están encendidas todas las alarmas. Los que ganaban mucho, ganan. Los que ganaban un poco, pierden. Los que estaban perdiendo, pierden mucho. Por eso digo que este sector está técnicamente en quiebra. Si vemos los gastos y los ingresos, no podemos seguir así. En el caso de la televisión la solución es más fácil, porque no necesitamos que nos den dinero, simplemente que dejen de quitárnoslo. Las televisiones públicas ocupan un espacio vital para las televisiones comerciales con la publicidad y destrozan un espacio determinante, que es el mercado de la compra de derechos. El caso de TVE en 2008 ha sido escandaloso. No le importa vender la publicidad al 40% menos de lo que podría venderla y no le importa pagar el 40% más de lo que podría pagar. Compra y vende a cualquier precio, porque juega con dinero público. En 2008, TVE ha perdido 100 millones de euros, y eso se sabía antes de hacer los Presupuestos Generales del Estado de 2009 y no se ha modificado, con lo que este año su despilfarro será mayor. Es intolerable*<sup>98</sup>.

Este panorama es el que lleva a que el Gobierno, en el Consejo de Ministros del 20 de febrero de 2009, apruebe un Real Decreto-Ley 1/2009 ‘de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones’. Esta norma elimina las restricciones a la participación en más de una televisión por un mismo accionista, de manera que facilita la fusión de estas cadenas. El real decreto-ley suprime la limitación que impedía tener más de un 5% en más de un operador de televisión, siempre y cuando la audiencia acumulada de

---

<sup>97</sup> CONTRERAS, José Miguel. Conferencia en el Foro de la Nueva Comunicación. Madrid. 1 de octubre de 2008.

<sup>98</sup> Entrevista de Esther Esteban a Paolo Vasile. *El Mundo*. Madrid, 2 de febrero de 2009 pág. 12.

las dos cadenas no supere un total del 27%. Asimismo, se permitirá que dos operadoras de televisión se fusionen si no superan esa cuota y siempre que se garantice que hay un mínimo de tres compañías privadas de ámbito estatal con dirección editorial diferente.

Ese límite de cuota de audiencia únicamente impide la fusión de *Antena 3 Televisión* y *Telecinco*, mientras que serían posibles el resto de combinaciones. Es decir, la integración de cualquiera de esas dos con *Cuatro* o *laSexta*, así como la fusión de estas dos.

La introducción de dicho real decreto-ley refleja un panorama económico muy difícil en el sector. *“Las principales economías desarrolladas, entre las que se encuentra la española, están experimentando una grave crisis financiera que afecta al buen funcionamiento de los mercados, dificultando la captación de recursos por parte de prácticamente todos los sectores. Esta situación se produce en un momento crítico para las empresas de televisión como es el proceso de transición de la emisión analógica a la digital que conlleva la necesidad de atender los retos tecnológicos y, paralelamente, lograr un mercado competitivo. Estas dificultades, a las que se suma la reducción de ingresos publicitarios, amenazan el equilibrio del servicio de televisión. El éxito del proceso de transición de la TDT depende en gran medida de que haya las menores alteraciones económicas posibles para los sujetos encargados de su implementación y que las empresas dispongan de fortaleza financiera para afrontar las inversiones necesarias”.*<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> ANEXO N° VII. Real Decreto-ley 1/2009, de 23 de febrero, de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones. Boletín Oficial del Estado, 24 de febrero de 2009, número 47, sección I, págs 19015 a 19019.

### 9.3.3. Radio: en manos de la concesión administrativa

Al tiempo, las radios han pedido al Gobierno que deje en suspenso la obligación de emitir en digital, ya que estiman que aún no hay oyentes en este sistema y, sin embargo, tienen que asumir los costes, estimados en 30 millones de euros anuales para el conjunto de las cadenas de radio. El problema de la radio digital se encuentra en que ni los receptores tradicionales, ni los de los coches, ni los transistores están preparados para recibir esta señal, que requiere unos aparatos de nueva fabricación y muy costosos. Para colmo, las licencias digitales expiran en 2010.

Las radios también han solicitado al Gobierno que se reconozca la cadena de radio como figura jurídica, algo que aún no se produce, pese a que las grandes emiten en cadena. La normativa reconoce a la emisora como sujeto jurídico. Estas emisoras se agrupan para emitir en cadena, pero jurídicamente ésta no existe, ya que la radio en España parte de una concepción local, que es como se realizan las concesiones.

Por otro lado, las radios defienden que se acabe con el sistema actual de vigencia de las licencias de las emisoras, según el cual a los diez años expira la concesión administrativa y la emisora puede perder la concesión, como de hecho pasó en el último concurso en Cataluña. Además, las radios piden que el Ministerio de Industria cierre las 2.000 emisoras locales que emiten sin licencia en España.

La situación de las radios en España, dada la crisis económica, no es mejor que la del resto de medios de comunicación. Las emisoras del grupo Prisa, fundamentalmente la *Cadena Ser*, obtuvieron un resultado bruto operativo en 2008 de 88 millones de euros, con una caída del 14%. Esa evolución se produce con un descenso de los ingresos por publicidad del 4,2%. Por su parte, *Onda Cero*, integrada dentro de *Antena 3 Televisión*, obtuvo un beneficio de 11,5 millones de euros, frente a 25 millones de 2007. Este descenso de más del 54% tiene su principal lastre en la caída de los ingresos publicitarios en alrededor del 6%.



#### **9.3.4. Endeudamiento y propiedad familiar, dos rémoras para salir de la crisis**

A los problemas propios del negocio señalados anteriormente, los medios de comunicación tienen que afrontar también el enorme endeudamiento que han asumido en los últimos años para hacer frente a sus planes de expansión, y que la estructura de propiedad familiar se encuentra en momentos claves en varios de los grupos, con sucesiones que resolver.

Anteriormente se han abordado las inversiones que han realizado los grupos para adecuarse a las nuevas tecnologías y construir grupos multimedia, especialmente el caso del Prisa y Unedisa, los dos que afrontaron las mayores compras en los últimos años.

A cierre de 2008, Prisa tenía un endeudamiento bancario neto de 4.830 millones de euros, lo que le había supuesto una carga de pago de intereses en 2008 de 291 millones de euros, 57 millones más que un año antes. A este importe hay añadir 214 millones en deuda subordinada de Sogecable, de manera que el endeudamiento neto total se eleva a 5.044 millones, 1.850 millones más que en 2007, incremento que tiene su origen en la OPA lanzada sobre Sogecable.

Para hacer frente a esta deuda, la junta de accionistas de Prisa había otorgado al consejo el mandato de recapitalizar el grupo, lo que podría implicar la entrada de nuevos accionistas, así como reestructurar la deuda.

Unedisa, por su parte, cuenta con un crédito de 1.000 millones de euros que le dio la matriz Rizzoli Corriere Della Sera para la compra del Grupo Recoletos.

En cuanto a Vocento, su endeudamiento es bajo gracias a las sucesivas ventas de participaciones accionariales de Telecinco. Cerró el

año con un endeudamiento bancario de 178 millones de euros, pero contaba en caja con un efectivo de 85 millones de euros, con lo que su posición financiera negativa era únicamente de 92 millones de euros, con posiciones a plazos cómodos.

Por lo que se refiere a Planeta, el hecho de que no cotice en Bolsa y contar con una estructura societaria bastante más oscura, en la que sus participaciones en medios de comunicación cuelgan de diferentes sociedades, hace que sea más difícil conocer sus estados financieros reales. De hecho, no hace públicos los datos. En todo caso, su nivel de endeudamiento debe ser importante, ya que en los últimos años ha comprado importantes participaciones en medios. Su primera incursión fue en *La Razón*, donde tiene una participación de alrededor del 60%. En 2003, compró junto con su socio De Agostini un 25,1% de *Antena 3 Televisión* por un importe de 364 millones de euros. Según consta en el folleto de salida a Bolsa de la compañía de televisión, *“esas acciones están pignoradas a favor de La Caixa en garantía de un préstamo otorgado por dicha entidad para la adquisición de dichas acciones”*<sup>100</sup>. Posteriormente, Planeta y su socio han continuado adquiriendo acciones de *Antena 3 Televisión* hasta controlar conjuntamente un 44%, de manera que es de suponer que el endeudamiento ha continuado aumentando. Además, Planeta adquirió el grupo colombiano Casa Editorial El Tiempo y el grupo editorial francés Editis (1.026 millones de euros). Para hacer frente a estas compras ha tenido que endeudarse en cuantías relevantes, ya que la caja que genera el grupo Planeta no puede hacer frente a tanta inversión en efectivo.

En cuanto a la sucesión familiar, cada grupo de comunicación atraviesa una situación particular, pero en prácticamente todos hay incertidumbres a medio plazo. En el caso de Prisa, los hermanos Polanco Moreno tienen un pacto que, en principio, les vincula hasta 2017. Inicialmente, parecía que Ignacio Polanco emergía como el sucesor de Jesús Polanco, sin embargo todos los movimientos en el equipo directivo

---

<sup>100</sup> Folleto informativo completo de la admisión a cotización de las acciones de Antena 3 Televisión, SA, registrado en la CNMV el 17 de octubre de 2003, Capítulo VI, página 14.

apuntan más hacia Manuel Polanco, dado que Ignacio Polanco renunció a sus poderes ejecutivos en diciembre de 2008.

En Vocento, la estabilidad accionarial está sustentada en un pacto entre las familias Ybarra, Luca de Tena y Urrutia, básicamente. No obstante, no es fácil predecir la estabilidad de este pacto y en qué medida puede afectar al futuro de la compañía.

## **CAPÍTULO 10**

### **UNA PROPUESTA PARA CONCILIAR INDEPENDENCIA Y MÁXIMO BENEFICIO**

Aparentemente, los intereses finales de la dirección de la redacción y de la dirección comercial de un medio de comunicación son los mismos. Los dos quieren que su medio crezca en audiencia. Sin embargo, sus competencias dentro de la empresa son diferentes. La redacción se ocupa de obtener las mejores informaciones y opiniones posibles para hacer atractivo el periódico, y la dirección comercial se dedica a vender dicho medio de comunicación como el mejor soporte para los anunciantes.

El presidente de la APM y Juan Goytisolo coincidían en una misma expresión: “*vamos a menos*”. En ella se reconoce que las presiones que los periodistas reciben de sus propias compañías, de los gobiernos y de las empresas, para escribir en una dirección u otra, van a más.

Para salir de esa encrucijada de los intereses comerciales de los editores de los medios de comunicación, satisfechos por los gobiernos y las empresas, y el compromiso de las redacciones con la libertad de expresión, González Urbaneja propone “*reforzar las facultades de los directores en los medios. Los directores no pueden ser un mero engranaje en la cadena de producción de ese medio, tienen que tener facultades específicas, y tienen que ser un gozne, un gozne sólido entre las redacciones y los editores. Sostengo también que hay que avanzar en la autorregulación profesional, que es propia y que funciona en las democracias avanzadas, que los medios deben tomar la iniciativa con defensores del lector, que tengan un estatus de plena autonomía y espacio libre para emitir sus dictámenes. Que hay que ser más generosos, más inteligentes en las rectificaciones. Que los ciudadanos nos están dando muy malas notas porque no se fían, y tienen razones para ello. Y sostengo también, que junto al conveniente estatuto del periodista, es conveniente ir pensando también en un estatuto del*

*editor, que establezca criterios, que prevenga los conflictos de intereses, que establezca algún régimen de incompatibilidades, y sobre todo un marco de transparencia que contribuya a la credibilidad y a la mejor práctica profesional.*

*Es muy probable que con ambos estatutos inteligentemente contruidos nos fuera muy bien a todos, a los editores, a los periodistas y a los ciudadanos. Y esto no es intervencionismo, es todo lo contrario, significa construir una sociedad civil madura. Gestionar la reputación de personas e instituciones no es una actividad banal, compete a todos, yo creo que merecería la pena reflexionar sobre ello.*

*En cuanto a la presión de las fuentes, en mi opinión ya va siendo hora de replantear las relaciones entre los periodistas, los medios y los políticos; entre los editores y los gobiernos. Tomar más distancia por mutuo respeto, y también por convicción democrática y profesional. La matrícula partidista de cada periodista o de cada medio, el reparto por lotes de los debates políticos como si se tratara del Consejo del Poder Judicial, las tramas o trenzas de animadores de esos debates, debates políticos o para políticos, no contribuyen a la reputación del periodismo, tampoco contribuyen a la prosperidad de los medios.*

*Las responsabilidades y las causas de todo esto son diversas y están repartidas. Pero en primer término, responsables son los editores, los responsables de los medios, que son los que pueden cambiar el curso de las cosas. Editores y directores tienen que ordenar las prioridades, y no dejarse contagiar por modas o por tendencias degradantes y destructoras.*

*Perder credibilidad es lo peor que nos puede ocurrir. La credibilidad es el mayor desafío para los periodistas, es el oxígeno para vivir, es un activo que se construye muy poco a poco, y se destruye muy rápido. Esa credibilidad se ha dañado, por ejemplo, con el tráfico de licencias audiovisuales del que no hemos salido en 25 años, y vinculado a ello*

*también, esa guerra digital futbolística, que llevamos 10 años y que aún colea.*

*Ha sido una pelea con efectos perversos para el periodismo. Los sucesivos gobiernos han entrado, en muchos casos como pardillos, en un proceloso cerco de licencias de que en muchos casos también han salido trasquilados. Porque a quienes les otorgan las licencias les parecen pocas, maldicen luego porque no resultan como esperaban; y a los que no les llega se sienten maltratados.*

*En los despachos y en los comedores siempre se promete más de lo que luego se puede dar, y cuesta entender la pasión de los gobiernos por meterse en el enredo de los necios. Alguien les debe hacer creer que si hacen favores van a salir más y mejor en las fotos, o que sus declaraciones van a parecer más inteligentes o van a ser más frecuentes. Y no es así, obtienen algunas ventajas coyunturales, pero también muchos inconvenientes no previstos.*

*Los gobiernos y los medios tienen que llevarse regular, lo mejor es que se respeten, sin aspirar al cariño, que se hablen lo menos posible. Cuando prende el cariño entre unos y otros, o entre unos y otros, o todos al tiempo, normalmente es que están haciendo mal su trabajo.*

*En el reino de las licencias ha afectado a la credibilidad de los periodistas, de los editores y de los políticos. Y en el ámbito de las autonomías, la liberalidad en el uso de recursos públicos para ayudar o perjudicar a los medios con procedimientos muy diversos, casi todos truculentos, casi todos inconfesables, también va contra la credibilidad, con mucho daño para todos. En la prensa escrita los avances tecnológicos industriales, y sobretodo en logística y en márketing, apenas han servido para mantener las difusiones donde estaban hace 20 años”<sup>101</sup>.*

---

<sup>101</sup> Ibidem Nota 65.

Para hacer compatible la necesidad de incrementar los ingresos sin perjudicar la independencia y credibilidad del medio, González Urbaneja propone dar un mayor protagonismo a los directores y marcar distancias con los gobiernos. En la práctica esto podría concretarse en aplicar de verdad las *murallas chinas* que, en teoría, operan dentro de los bancos de inversión.

Estas *murallas chinas* pasan por separar de una manera clara y contundente la gestión de los ingresos de la gestión del análisis. En Merrill Lynch, por ejemplo, el departamento de analistas no puede tener contacto ni conocer las operaciones que se están realizando en el departamento de fusiones y adquisiciones, de tal manera que el analista que está escribiendo un informe sobre Iberdrola, por ejemplo, no puede conocer que dentro de su banco hay un equipo que tiene el encargo de la propia Iberdrola de buscarle una compañía eléctrica en los países del este de Europa, donde quiere crecer. Si conociera ese mandato tendría información privilegiada a la hora de elaborar su informe y realizar recomendaciones a los inversores que son clientes de Merrill Lynch.

¿Cómo se traslada este esquema a los medios de comunicación?: separando de una manera clara y rotunda la redacción del equipo comercial. El director del periódico o de los informativos tiene que tener toda la autonomía para gestionar de manera independiente y de acuerdo con las normas deontológicas de la profesión periodística al equipo de periodistas que integra la redacción. Por otro lado, un director general comercial será el encargado de gestionar los ingresos del medio de comunicación de acuerdo con premisas de rentabilidad para el medio de comunicación y para el anunciante, sin que medie la oferta de servicios relacionada con los contenidos informativos del medio de comunicación.

Por encima del director de redacción y del director comercial está el editor del medio de comunicación, que en muchos casos es el propietario. Éste tiene que ser el gran convencido de que las dos partes estén separadas, que no haya trasvases de influencia de un lado para el otro. Si

no cree en la conveniencia de que la información y la publicidad viajen por caminos diferentes, no habrá nada que hacer.

Por tanto, aunque cotizar en Bolsa implique que los ingresos son prioritarios en esa empresa periodística que quiere entregar cada vez un dividendo mayor a sus accionistas, no tiene por qué suponer la pérdida de la independencia si el editor del medio tiene la firme convicción de cumplir el verdadero rol de los medios de comunicación. “*Los gestores, los grandes ejecutivos deben gestionar, los periodistas debemos aportar los contenidos*”, que diría Pedro J. Ramírez<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Ibidem. Nota 62.





## **CAPÍTULO 11**

### **HACIA UN NUEVO MAPA DE LOS GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**

Los grupos de comunicación en España nacieron, prácticamente todos, alrededor de un periódico. Posteriormente, fueron agregando otros soportes informativos y hoy se encuentran con que hay un nuevo canal que ofrece todos los soportes en uno y además es gratis. Ese canal se llama internet y, sin duda, está produciendo una revolución que, unida a la situación económica, va a implicar una profunda reestructuración de los medios de comunicación en España, al igual que en otros países.

*“Los nuevos modelos de negocio hacen necesaria la existencia de grandes proveedores de contenidos que mantengan estrechas relaciones con la industria de contenidos y que sean capaces de operar una infraestructura que permita almacenar y gestionar un gran número de contenidos procedentes de diferentes compañías propietarias de los derechos de explotación”<sup>103</sup>.* Esta afirmación del Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones, promovido desde el organismo público Red.es, perteneciente al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, abunda en la idea de que la era digital supondrá una mayor concentración de medios de comunicación, en la que pueden participar otros actores del ámbito de las telecomunicaciones, que son propietarios de importantes infraestructuras vitales para el negocio.

Juan Varela, periodista y consultor de medios de comunicación, es director de Mediathink Consultores y autor del blog Periodistas21.com, apuesta también por una mayor integración en el ámbito de los medios de comunicación.

---

<sup>103</sup> PÉREZ, Jorge (Coordinador del Grupo de Análisis y Prospectivas del Sector de las Telecomunicaciones). Contenidos Digitales. Nuevos modelos de distribución online. Madrid. Red.es. 2006. Pág. 8.

*“La concentración y la convergencia multimedia es una amenaza y una oportunidad para los diarios, obligados a entender el papel como un producto más de un escenario en que lo importante son los contenidos y el público”<sup>104</sup>.*

Varela enumera un catálogo de lo que considera tendencias claves en el proceso de cambio centrado exclusivamente en los periódicos, pero que puede ser de aplicación para otros soportes:

- La información es el producto, no el papel. Los diarios serán sólo una forma más de comercialización, los contenidos son lo importante.
- Internet es una oportunidad para los diarios, que pueden rentabilizar sus fortalezas informativas y distribuir y comercializar su información con menores gastos y de forma más eficiente.
- Los medios digitales permiten a los periódicos acercarse, desarrollar o integrar códigos y formatos audiovisuales para complementar su oferta principal de texto y gráfica.
- El papel sobrevivirá, pero ya no será un medio de masas, sino especializado, para lectores exigentes. El diario impreso debe aprovechar las ventajas de su soporte para la lectura reposada y en profundidad.
- Los gratuitos son la nueva prensa popular y el sector más innovador en los medios escritos de los últimos años. Los editores de prensa comienzan a entender el diferente posicionamiento del medio de pago y el gratuito. De su oposición inicial han pasado a convertirse en accionistas y promotores. Es una oportunidad para los recursos de impresión y comercialización de la prensa tradicional que además fuerza la necesaria transformación de la distribución de la prensa de pago.
- Los periódicos deben entender las necesidades de la convergencia: generación, edición y explotación de contenidos multimedia a través de diversas plataformas por redacciones integradas y polivalentes que tratan de aprovechar las sinergias en la producción de contenidos informativos para distintos medios y distintos productos en una misma empresa.

---

<sup>104</sup> VARELA, Juan. *El fin de la era de la prensa*. Madrid. Delegación de Publicaciones de la Asociación de la Prensa de Madrid. Cuadernos de Periodistas, Nº. 8, octubre de 2006. Págs. 17-50.

- Y sus condicionantes, lo que podríamos denominar leyes de la convergencia: El público consume distintos productos a través de cada medio. Cada medio se consume en función de sus ventajas competitivas (contenidos, accesibilidad, calidad, rapidez). La propiedad de la distribución o la fortaleza de un producto en un determinado medio no garantizan el éxito en otro. Cada medio y cada producto se miden según sus ventajas dentro de su entorno específico.

- La información de calidad, diferencial y especializada, al igual que la opinión autorizada, fundada y el análisis prospectivo puede superar la barrera de la gratuidad y desarrollar nuevas fórmulas de pago. Algunos ejemplos son los 761.000 suscriptores en internet de *The Wall Street Journal* (WSJ.com) o los más de 181.000 abonados a TimesSelect sólo en internet, la ventana de pago de *The New York Times* en la Red, un 37% de los 490.000 suscriptores totales cuando se suma a los de la edición en papel.

- Los dispositivos móviles son un medio de distribución de pago donde los contenidos informativos son valiosos. El desarrollo de nuevos modelos de negocio con las operadoras es una oportunidad que los diarios están explorando y que crecerá en un futuro cada vez más móvil.

- Un único medio no puede producir todos los contenidos para ser altamente competitivo en varios mercados. La solución pasa por la especialización o la integración de contenidos de terceros, empresas y usuarios (periodismo ciudadano), para completar la oferta.

- Las redacciones y los periodistas deben cambiar para adaptarse a los ritmos y necesidades de la información y la competencia con los gratuitos e internet. Diferentes productos deben ser editados con diferente estilo y contenidos.

- La estructura de las redacciones y el papel de los periodistas se transforma radicalmente. La especialización y los conocimientos son imprescindibles para mejorar la información, independientemente del medio o soporte de difusión. El uso experto de las nuevas tecnologías de búsqueda, selección y filtrado de información, también. Las diferentes tecnologías obligan a separar la edición de unos medios y otros al final del proceso informativo.

- Los periodistas y redacciones deben cambiar su ritmo de producción para adaptarse a la actualización y abrirse a la participación de los lectores, esencial para recuperar la confianza del público y aumentar la credibilidad y utilidad de la información.

- Las redacciones pueden ser multimedia. Los periodistas, no. Al menos no todos. Los reporteros y editores especializados seguirán existiendo, pero sólo se justifican por añadir calidad, valor informativo, información propia y diferenciada independientemente de su formato. La información de agenda común será cada vez más producida por equipos o reporteros multimedia.

- El modelo de negocio cambia. La estructura de los ingresos, también. El mercado es más competitivo y abierto. Descienden las grandes vías únicas de ingresos y las cuentas de resultados comienzan a integrar más partidas, más fórmulas de comercialización de la información y la publicidad para mantener y aumentar la facturación.

- La estructura de los gastos debe ajustarse sin penalizar los recursos para la información de calidad, imprescindible para la supervivencia de los medios informativos. La mayor eficiencia y el menor coste de los medios digitales no puede engordar una cuenta de resultados.

- Ciertos medios especializados y de alta calidad requieren fórmulas de negocio distintas donde la presión de los beneficios sea menor y la empresa busque más el rendimiento social y la pervivencia de ciertos contenidos: fundaciones, medios de negocio abierto (Open Business), licencias de propiedad intelectual flexibles, etc.

- La diferenciación de concepto editorial basado en la marca y en la calidad del contenido, es una estrategia que comienza a pensarse como ventaja competitiva en productos que miraban al mercadeo de reojo y como un enemigo.

Varela termina sentenciando: *“El periodismo cambia. La prensa también. Pero el buen periodismo persistirá más allá de su soporte y su modelo de negocio. A pesar del clima de crisis, nunca tanta audiencia, tantos medios y tantos emprendedores ha habido. No es mala señal”.*

Los grupos de comunicación son tan conscientes de la necesidad de buscar políticas comunes para afrontar el reto de internet y su gratuidad, que han preferido olvidarse de sus rencillas de competidores y crear una nueva asociación de editores de medios digitales. Así, el 25 de febrero de 2009 nació la asociación Medios On, en la que se han integrado Prisa, Unedisa, Vocento, Grupo Zeta, Grupo Godó, Grupo Antena 3, Editorial Prensa Ibérica y 20 Minutos. Estos son los miembros fundadores, pero nace con el objetivo de agrupar al mayor número de empresas de comunicación on line.

#### EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD EN 2008

Medios Convencionales	2008	% inc. 08/07	2007
Diarios	1.507,9	-20,4	1.894,4
Dominicales	103,9	-22,2	133,5
Revistas	617,3	-14,5	721,8
Radio	641,9	-5,3	678,1
Cine	21,0	-45,4	38,4
TV's. Nacionales y Autonómicas	2.988,1	-11,0	3.357,6
Canales Temáticos	56,1	-6,7	60,1
TV's Locales	37,9	-25,5	50,9
Exterior	518,3	-8,8	568,0
Internet (PC+móvil) (*)	610,0	26,5	482,4
<b>Total Medios Convencionales</b>	<b>7.102,5</b>	<b>-11,1</b>	<b>7.985,1</b>

(\*) Formatos gráficos \* enlaces patrocinados

Fuente: Infoadex.

De las políticas de cooperación entre diferentes grupos de comunicación se puede pasar a la integración entre unos y otros. Los posibles compañeros de viaje en un proceso de mayor concentración de medios pueden ser diferentes. Las posibilidades son muchas y algunas, aunque parezcan inverosímiles son factibles. Basta repasar alguno de los procesos de concentración para darse cuenta de que todo es puede llevarse a cabo. Alguien imaginaba que Prisa acabaría comprando Antena 3 Radio, la emisora que todos criticaba casi a diario a *El País* y a la *Cadena Ser*. Alguien pensaba que la Once iba a intentar montar un grupo de comunicación, o Telefónica, que con la misma rapidez que lo montó a

finales de los años 90 con José María Aznar en La Moncloa y Juan Villalonga en la compañía, se comenzó a desmontar, con el mismo Aznar en Moncloa y ya con César Alierta al frente de Telefónica. Quién iba a anticipar que Unedisa (*El Mundo*) acabaría siendo de capital italiano y que compraría Recoletos (*Marca y Expansión*). Por tanto, no hay que sorprenderse de casi ninguna hipótesis.

De cara a este proceso de nueva consolidación de los grupos de comunicación, éstos cuentan con un instrumento que no tenían en la anterior crisis: la cotización en Bolsa. Como ha quedado reflejado en el apartado 12.1., el hecho de que Prisa, Vocento, *Antena 3 Televisión* y *Telecinco* tengan un precio de mercado transparente facilitará enormemente el proceso, como de hecho ya sucedió en el sector de la construcción en España.

Aunque el negocio no sea el mismo, a los efectos del caso, es oportuno recordar que la constructora Sacyr, que no cotizaba en Bolsa, aprovechó la compra de la inmobiliaria Vallehermoso, que sí cotizaba, para colocarse en el mercado. Lo mismo hizo la inmobiliaria Bami, cuando compró Metrovacesa, o Reygal cuando compró Urbis. Sociedades que no cotizaban adquirían otras que sí lo hacían y, en lugar de retirarlas del mercado, aprovechaban para integrarse con la compañía cotizada y así tener todo el grupo en el mercado. Estas empresas, muy endeudas, como los grupos de comunicación vieron en la Bolsa un mecanismo para obtener recursos, bien mediante ampliaciones de capital o integraciones con otras compañías que tienen una mejor posición de caja.

### 11.1. EL MULTIMEDIA PROGREISTA: PRISA+IMAGINA

El grupo Prisa e Imagina, que controla el canal de televisión *laSexta*, el diario *Público* y un buen número de productoras, mantienen un enfrentamiento muy fuerte. Dicho choque no es una guerra dialéctica, es una auténtica batalla entre dos grupos empresariales que buscan la mayor cuota de mercado posible dentro del público de centro-izquierda, ya que la ideología sigue siendo un factor clave para que el lector, el oyente o el telespectador elija a uno u otro medio.

La sociedad Imagina es la sociedad holding que integra a Mediapro y Globomedia, dos productoras de televisión que han ido incrementando su actividad a todo tipo de servicios alrededor del mundo audiovisual. Los principales accionistas de Imagina son los socios fundadores de Mediapro (Jaume Roures, Tatxo Benet y Gerard Romy) y de Globomedia (Mikel Lejarza, Emilio Aragón, José Miguel Contreras, Daniel Écija y Andrés Varela), así como Torreal (sociedad de inversión del financiero Juan Abelló) y la compañía británica WPP, multinacional de la comunicación y el márketing, que es propietaria de la agencia de publicidad Ogilvy y de la de relaciones públicas Young & Rubicam. Torreal y WPP tienen un 20% cada una de Imagina, mientras que otro 20% está en manos de la sociedad holandesa Witgoud Inv y el 40% restante en las de Mediacapital. Se supone que detrás de estas dos sociedades se encuentran los socios de Mediapro y de Globomedia.

En 2007, facturaron 800 millones de euros, muy lejos de los casi 3.700 millones que ingresó Prisa en ese mismo año. Sus negocios principales son:

- Producción de contenidos. Es líder en la producción de programas y series para todos los canales de televisión. De su factoría han salido Los Serrano (*Telecinco*), El Internado (*Antena 3 Televisión*) o Cuenta Atrás (*Cuatro*). Según su propia presentación, Imagina ha producido el 25% de los programas de prime time de las cadenas nacionales de los últimos 10 años. Además, produce cine, teatro y canales temáticos, entre los que están los canales de televisión del Real Madrid o el Barcelona, por ejemplo.



- Canales de televisión. Tiene dos canales de televisión propios, *laSexta*, donde son los responsables de la gestión, su participación mayoritaria y están asociados a El Terrat (Andreu Buenafuente), que tiene un 7%; a Baintet (el cocinero Karlos Arguiñano), que cuenta con el 5%, y a la caja vasca BBK, que cuenta con un 10%, que inicialmente perteneció a José Manuel Lorenzo. Televisa tiene un 40%. Además cuenta con Gol TV, canal que emite fútbol de pago a través de los operadores de cable.
- Gestión de derechos. Gestiona derechos deportivos de fútbol (tiene los derechos de 38 de los 42 equipos de primera y segunda división, entre los que están el Real Madrid, Barcelona, Valencia o Sevilla), Baloncesto y Boxeo. Controla derechos de cine. Tiene hasta 2013 los derechos de transmisión de televisión e internet en España de la Formula 1.
- Servicios de producción y servicios técnicos. Cuenta con la mayor flota de Europa de unidades móviles (25) y 8.000 metros cuadrados de platós de televisión.
- Publicidad. Produce spots de publicidad, vídeos corporativos, márketing deportivo y organiza eventos deportivos y de otro tipo.
- Consultoría. Cuenta con la consultora especializada en investigación de medios, líder en España, GECA, y realiza proyectos de negocio.

Pues bien, Prisa e Imagina compiten en el mismo espacio ideológico con sus canales de televisión, *Cuatro* y *laSexta*, las dos últimas concesiones que ha realizado el Gobierno. Además, Imagina lanzó el diario Público el 26 de septiembre de 2007. El planteamiento de partida del nuevo diario fue que su línea será “*progresista, de izquierdas y popular*”, según dijo Jaume Roures, presidente de Mediapro, el día de su presentación. Excepto en popular, los otros dos adjetivos los podría suscribir perfectamente *El País*, periódico en el que ha intentado en sucesivas ocasiones encontrar a buena parte de su redacción. De hecho, el segundo director de *Público* –el primero fue Ignacio Escolar– es un hombre que ha hecho prácticamente toda su carrera profesional en Prisa, en *El País* y en *Cinco Días*, Félix Monteiro. Imagina ha inyectado hasta 24 millones de euros de capital en el periódico *Público*.

Pero donde está el principal foco de conflicto es en los derechos deportivos y las retransmisiones del fútbol por televisión. El grupo Imagina tiene los derechos de un grupo importante de clubes de fútbol y han decidido reventar el mercado de las retransmisiones de partidos de fútbol a través del sistema de pay per view. Son frecuentes los domingos en los que llegan a retransmitir en abierto hasta tres partidos de fútbol, con lo que impiden que Sogecable pueda venderlos en pago por visión.

Aparentemente, la estrategia de Imagina pasa por conseguir que el Gobierno autorice la puesta en marcha de canales de pago en el sistema de televisión digital terrestre, de modo que su canal Gol TV, que emite partidos de fútbol durante las 24 horas del día, pasaría a ofrecerlos en pago, para lo que ya ha comprado los derechos de retransmisión de los equipos que tienen más atractivo para la audiencia. Esto acabaría de hecho con el modelo de Sogecable. Esta compañía de Prisa cobra una cuota mensual a sus abonados por tener derecho a una serie de canales y si el abonado quiere ver un encuentro de fútbol, con la excepción del que emiten los domingos, tiene que pagar dicho partido. El modelo de Imagina es que se paga únicamente por ver el partido. Si Sogecable pierde los derechos de retransmisión de fútbol, para una parte importante de sus abonados dejaría de tener sentido el estar abonados.

La continuada adquisición de derechos de retransmisiones deportivas, unida al lanzamiento de *laSexta*, ha llevado al grupo Imagina a asumir compromisos de pago muy importantes. Esta compañía no cotiza en Bolsa y es muy difícil conocer sus cuentas, dado que la actividad está repartida entre múltiples empresas.

Al cierre de 2007, Mediapro contaba con obligaciones de pago por importe de 2.543 millones de euros por derechos de retransmisiones deportivas que alcanzaban hasta 2014/2015, según los datos del Registro Mercantil recogidos por el diario *Cinco Días* (Prisa). En ese año, Mediapro obtuvo un beneficio neto de 9,85 millones de euros, un millón menos que un año antes. No obstante, hay que tener en cuenta que para llegar a ese beneficio se ha apuntado como ingreso un crédito fiscal de algo más de nueve millones de euros, de modo que el beneficio bruto no alcanza los 800.000 euros. Para hacer frente al pago de los derechos, la compañía revela en su informe de gestión que tiene suscrito un préstamo sindicado

con varias entidades financieras a las que otorgó en garantía pignoratícia el 76% de su capital<sup>105</sup>.

Prisa e Imagina tienen declarada la que se denomina 'guerra del fútbol', por la que se han llegado a cruzar continuas demandas ante los tribunales. El problema es que los expertos coinciden en que la actual situación es ruínosa para las dos partes, ya que a Prisa le dificulta sacar adelante su modelo de televisión de pago, pero Imagina no encuentra la fórmula de rentabilizar el enorme coste que tienen los derechos de retransmisión deportivas por televisión. Dar gratis por *laSexta* tres partidos cada domingo no produce ingresos de publicidad suficientes para ser un negocio rentable y el canal de pago Gol TV es cuasi clandestino, ya que únicamente está disponible en los operadores de cable Orange, Euskaltel y Telecable, que cuentan con muy poca cobertura. Fuera están Sogecable, Imagenio (Telefónica) y Ono.

Es indudable que una operación de integración entre Prisa e Imagina permitiría a ambas empresas rentabilizar sus negocios de una manera clara. De hacerse una dura competencia en derechos deportivos, canales de televisión (*Cuatro* y *laSexta*) y en menor medida en prensa (*El País* y *Público*), pasarían a tener una situación mucho más confortable para rentabilizar sus enormes inversiones. La lógica económica está fuera de duda, pero son las personas la que la hacen posible y hoy por hoy el enfrentamiento es muy fuerte.

El Real Decreto-Ley aprobado por el Gobierno el 20 de febrero de 2009 que permite la fusión de dos canales de televisión, siempre que no sumen una cuota del 27% vendría a facilitar la integración de Prisa e Imagina sin que tenga efectos perniciosos en su negocio de televisión. *Cuatro* y *laSexta* están muy lejos de sumar esa audiencia, pero si consiguieran sumar sus cuotas de verdad se quedarían muy cerca de la cuota actual de Telecinco.

Una fórmula fácil de llevar a cabo esa integración sería mediante una ampliación de capital de Prisa, que sería suscrita por los actuales accionistas de Imagina mediante la aportación en especie de todos los activos que la integran. Para ejecutarla, sería probablemente necesaria la

---

<sup>105</sup> G.S.V. y C.C. "Mediapro eleva a 2.543 millones las obligaciones por derechos deportivos". Cinco Días, Madrid, 20 de octubre de 2008.

intervención de dos expertos independientes que realizaran una valoración de los activos de Imagina, teniendo en cuenta los multiplicadores que cotizan hoy en el mercado estos negocios. Es decir, la misma penalización que tienen hoy en Bolsa la cotización de los grupos de comunicación se aplicaría a la valoración de Imagina. Con esta operación nacería un grupo de comunicación de centro-izquierda muy fuerte.

## 11.2. EL MULTIMEDIA CONSERVADOR: VOCENTO+PLANETA

Con el mismo planteamiento de juego de las hipótesis se podría llevar a cabo una integración entre Vocento y Planeta, del que nacería un grupo de comunicación de espectro ideológico conservador que podría competir con el Grupo Prisa, o con ese imaginario Prisa+Imagina.

La complementariedad entre los dos grupos es a todas luces enorme. Vocento carece justo de lo que tiene Planeta: una editora de libros, tanto de texto como literarios, una televisión (*Antena 3 Televisión*) y una radio competitiva (*Onda Cero*). Y viceversa, Vocento tiene lo que le falta a Planeta, un grupo de periódicos con peso (12 periódicos regionales y *ABC*) y rentable. A esto se añade una cuestión muy relevante en esta coyuntura, Vocento no tiene deuda, mientras que Planeta tiene que tener una deuda importante debido a las enormes inversiones realizadas en los últimos años.

Esta integración pondría de manifiesto dos redundancias importantes, una en prensa (*ABC* y *La Razón*) y otra en radio (*Onda Cero* y *Punto Radio*). Sin embargo, dichas redundancias son uno de los mayores atractivos de esta teórica integración.

En Madrid, se encontrarían con dos periódicos de información general, *ABC* y *La Razón*. El segundo nació del primero, al igual que en su día *El Mundo* nació de *Diario 16*. Sin embargo, en este caso, *La Razón* no ha conseguido suplantar al *ABC* y llevarse sus lectores. La realidad es que el promedio de difusión de *ABC* de enero a junio de 2008, certificado por OJD, fue de 238.914 ejemplares de media diaria, frente a 156.033 de *La Razón*. Si se miran los datos a través de la audiencia, el Estudio General de Medios, señala que *ABC* tuvo una media diaria de 791.000 lectores entre febrero y noviembre de 2008, y *La Razón*, de 412.000. Los últimos datos de OJD, pero pendientes de auditar, son mucho peores para el periódico de Planeta. Según estos, las ventas de enero de 2009 fueron de 128.187, con

una caída de 57.691 ejemplares con respecto al mismo mes del año anterior. En cambio, el diario nacional de Vocento presenta la evolución contraria, ya que aumente en 32.810 ejemplares la venta diaria, hasta alcanzar 264.645.

Con esos datos de difusión y audiencia resulta que ninguno de los dos periódicos es rentable en la actual coyuntura, y puede que durante unos cuantos años. *ABC* ha registrado pérdidas en 2007 (casi 10 millones de euros) y 2008 (43,4 millones de euros) y es muy probable que *La Razón* no haya conseguido beneficios en ninguno de sus 10 años de existencia. Por tanto, por separado son dos negocios de difícil rentabilidad, al menos *La Razón*, pero si se integraran cambiaría el panorama.<sup>106</sup>

Lógicamente, los datos indican que la integración de los dos periódicos tendría que realizarse alrededor del *ABC*. La suma de la difusión de los dos daría una difusión de 392.000 ejemplares, muy cerca de *El País* (400.174 ejemplares en el OJD de enero de 2009) y muy por encima de *El Mundo* (311.281). Es posible que haya duplicidades de lectores en los dos periódicos en las ventas en bloque, ya que en las ventas en quiosco son diarios claramente alternativos, o compras uno u otro. Si analizamos las ventas en quiosco encontramos que *ABC* vende 142.265 ejemplares de media diaria y *La Razón*, 92.665. La suma de los dos, 234.930, supera con holgura a *El Mundo* (213.033), pero aún está lejos de *El País* (304.389).

Por tanto, la integración de los dos periódicos permitiría crear el segundo periódico nacional, claramente por encima de *El Mundo*, que sería el gran damnificado. Ese segundo puesto no es un tema menor para la captación de publicidad, ya que sin duda podría atraer a más anunciantes.

En cuanto a la radio, Vocento lanzó en 2004 *Punto Radio*, una cadena participada en un 65% por dicho grupo de comunicación, un 25% el periodista radiofónico Luis del Olmo y un 10% el empresario leonés de la

---

<sup>106</sup> ANEXO N° VIII. Resultados del Grupo Vocento de 2008 depositados en la CNMV.

construcción José Luis Ulibarri. Su audiencia no alcanza al medio millón de oyentes y en 2008 registró pérdidas de 10,3 millones de euros y de 5,1 millones en 2007. Por su parte, *Onda Cero*, es la tercera cadena de radio, con 1,84 millones de audiencia media, según el último EGM, y prácticamente empatada con la segunda, la *Cope*, que apenas le saca 4.000 oyentes. Además, obtiene beneficios, con 11,5 millones de ganancias en 2008 y 25,2 millones en 2007.

Estos datos ponen de manifiesto que si las emisoras de *Punto Radio* se engancharan a las de *Onda Cero*, es seguro que se auparían al segundo puesto de las cadenas nacionales de radio, aunque seguiría estando muy lejos de la *Cadena Ser*, que se mueve por encima de los 4,5 millones de audiencia.

En distintas ocasiones se ha hablado de la existencia de conversaciones entre el grupo propiedad de la familia Lara y Vocento, sin que hayan dado ningún paso real. También ha habido comentarios sobre un posible interés para integrar Unedisa y Planeta, que serían igualmente complementarios. No obstante, dado que los italianos de RCS tienen prácticamente el 100% de Unedisa, sería difícil para Planeta tener opciones de gestionar alguno de los negocios. Sin embargo, como en Vocento en capital está más repartido entre distintas familias, los hermanos Lara tendrían más posibilidades de reservarse algunas parcelas de poder, al menos para los negocios que ya gestionan en la actualidad (televisión, radio y grupo editorial de libros).

En el caso de una operación Planeta/Vocento, la fusión implicaría para Planeta salir a Bolsa, ya que la integración podría hacerse mediante la entrega de acciones de nueva emisión de Vocento a cambio del valor que se dé a los activos de Planeta. Una situación que permitiría a este grupo familiar que algunos de sus miembros pudiera convertir en dinero la participación que heredaron de José Manuel Lara Hernández, fundador del grupo. Esa es una de las grandes ventajas de cotizar, que los accionistas pueden comprar y vender a precios conocidos. Si no cotiza, lo normal es

pasar la operación por el consejo de administración, que fija el precio de una manera un tanto aleatoria.

En televisión, el nuevo grupo tendría la fuerza de *Antena 3 Televisión* y se ahorraría buena parte de las inversiones que Vocento está realizando para desarrollar su opción en televisión, mediante canales locales y licencias autonómicas como Onda Seis.



### 11.3. EL MULTIMEDIA ITALIANO: UNEDISA+TELECINCO

La posibilidad de que en el ámbito de los medios de comunicación en España se cree un grupo netamente italiano en el que confluyan todos los intereses que empresarios de dicho país tienen en este negocio en España parece más difícil que las opciones anteriores. Los propietarios de Unedisa y Telecinco, Rizzoli Corriere della Sera (RCS) y Mediaset (Silvio Berlusconi), respectivamente, son competidores en Italia en el negocio de prensa escrita y parece esta opción sólo sería posible si se planteara desde las sociedades de cabecera en Italia.

#### COMPETENCIA ENTRE RIZZOLI Y BERLUSCONI

Grupo	Accionistas		Medios	Difusión	Área
<b>Rizzoli</b>	Mediobanca	14,21%	<b>Periódicos</b>	670.154	Milán y toda Italia
	Giovanni Agnelli	10,29%	-Corriere della Sera		
	Efiparind (Familia Presenti)	7,25%	-La Gazzeta dello Sport		
	Banca Popu. Ital.	5,9%	-El Mundo (España)		
	Si.To. Financiere (Fam Totti)	5,14%	<b>Revistas</b>		
	Premafin ( Fam Ligresti)	5,15%	-24 semanales (L'Europeo, Capital, Oggi, Amica, etc.)		
	Benetton	5,0%	-11 mensuales		
	Banca Intesa	4,79%	<b>España</b>		España
	Pirelli	4,81%	El Mundo		
	Diego Della Valle	4,34%	Marca		
	Generalli	3,74%	Expansión y revistas		
	Capitalia	2,10%			
	<b>Total sindicado</b>	<b>63,5%</b>			
<b>Fininvest</b>	<b>Silvio Berlusconi</b>	57,8%	<b>Periódicos</b>	229.548	-Milán
	Tweedy Browne	5%	-Il Giornale		
<b>Mediaset</b>	<b>Silvio Berlusconi</b>	40%	<b>Revistas</b>		Toda Italia
			Panorama Y otras 25 revistas		
			<b>Televisiones:</b>		
			Canale 5, Italia 1		
			Rete 4		
			La 7		
			SKY (Diogital de pago)		
			<b>España</b>		España
			Telecinco		

Se da la circunstancia de que RCS no tiene intereses en el mundo de la televisión ni en Italia, ni en España, donde hoy por hoy no es un jugador aunque tenga una licencia de TDT que opera bajo la marca VEO TV. Sin embargo, sí son competencia en Italia en prensa escrita.

Desde un punto de vista ideológico, ambos grupos podrían converger en Italia, si bien en España Telecinco ha tendido más a las sensibilidades del PSOE que a las del PP. Sin embargo, mientras en Italia Silvio Berlusconi sea el primer ministro es difícil de imaginar que el resto de empresarios esté dispuesto a venderle RCS, sería como entregarle el poder de todos los medios de comunicación, ya que además de los suyos propios cuenta con la influencia que ejerce sobre los que son del Estado, concretamente sobre la RAI.

No obstante, el debate que hay en Italia es que Silvio Berlusconi quiere controlar el Corriere della Sera, pero hasta el momento se habla de un control ejercido a través de colocar al frente de la dirección del periódico a personas de su confianza, no que compre la propiedad<sup>107</sup>.

En cualquier caso, hay otro tipo de concentración que no es la empresarial propiamente dicha, sino la concentración de contenidos, que en España ha sido ejercida en reiteradas ocasiones por *El Mundo*. *“Dentro de lo que es el mundo de la concentración mediática, no podemos ni debemos pasar por alto lo que denominaríamos como concentración de contenidos y que está lejos de lo que conocemos como ortodoxa concentración empresarial. Me refiero, aquí, a la alianza que se produce entre destacados comunicadores de la Cope, El Mundo y otros medios ligados a los profesionales de unos y otros, para retroalimentarse informativamente y conseguir un mayor grado de proyección informativa en la sociedad española. Lejos de una concentración al uso, es esta una realidad emergente de donde surge una clara agrupación de contenidos, tan potente o más que la que genera una concentración de las que*

---

<sup>107</sup> MORA, Miguel. “La crisis amenaza la libertad de prensa en Italia”, en *El País*, Madrid, de 21 de marzo de 2009, pág. 38.

*podríamos denominar de “manual”. Sorprendentemente, esta tipología concentradora es de difícil regulación, aunque llegara el momento, que no es el caso, de que pudiera poner en serio peligro la pluralidad informativa”*<sup>108</sup>.

En todo caso, la realidad financiera provoca que operaciones que parecían totalmente irrealizables se conviertan en realistas. La situación económica de los grupos de comunicación al cierre de 2008 se ha presentado delicada. Lo peor es que nadie en el sector tiene sensación de que en los primeros meses de 2009 hayan mejorado las cosas, sino más bien al contrario.

El grupo italiano RCS no es una excepción. Los resultados presentados el 18 de marzo ponen de manifiesto una fuerte caída en el beneficio neto, que pasa de 220 millones de euros, en 2007, a 38 millones en 2008. El endeudamiento neto del Grupo RCS ascendía a 1.147 millones de euros, 180 millones más que un año antes.<sup>109</sup>

El mismo día presentó resultados Mediaset, la cabecera de los intereses en televisión de Silvio Berlusconi. El beneficio neto caía desde 507 millones de euros, en 2007, a 459 millones un año después. El endeudamiento aumentaba en 163 millones en 2008, hasta alcanzar 1.372 millones de euros.

La complementariedad de los dos grupos es muy clara, tanto en Italia como en España, desde el punto de vista de posicionamiento estratégico, ya que son muy complementarios y podrían hacer una comercialización publicitaria conjunta más agresiva. Si se mira desde la posición ideológica, Unedisa en España está colocado en una posición conservadora, pero más hacia el centro que Vocento o Planeta. En cambio, *Telecinco* está más identificada como la izquierda, algo que es

---

<sup>108</sup> DÍAZ GÜELL, Carlos. *Concentración de medios de comunicación y su influencia en el pluralismo informativo*. Delegación de Publicaciones de la Asociación de la Prensa de Madrid. Cuadernos de Periodistas. Madrid, Nº 10, abril de 2007. Págs. 35-50.

<sup>109</sup> ANEXO Nº IX. Resultados del Grupo RCS depositados en la Consob italiana.

especialmente llamativo teniendo en cuenta que el propietario, Silvio Berlusconi, gobierna con el apoyo de todo el abanico conservador del mapa político italiano. Por tanto, quizás la ideología tampoco sea un problema.

Para que la creación del multimedia italiano saliera adelante, lo más relevante es la posición de los accionistas del pacto que controla el 63,5% del Grupo RCS, y singularmente la familia Agnelli, propietarios de Fiat, que tiene algo más del 10%. Eso sí, la capacidad de convicción de Silvio Berlusconi es mayor desde el puesto de jefe del Gobierno de Italia.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> ANEXO N° X. Pacto entre los accionistas del Grupo RCS depositado en la Consob de Italia.



## **CONCLUSIONES**

1. Los grupos de comunicación en España se enfrentan a tres grandes retos: la sucesión familiar, el modelo de negocio y las necesidades de financiación. La búsqueda de soluciones a estos retos se produce en un contexto de profunda crisis económica que tiende a agrandar los problemas. Captar los recursos necesarios resulta más difícil en una coyuntura en la que los ingresos caen de manera dramática.

2. Los medios de comunicación en España son un negocio mayoritariamente familiar en el que la única excepción es el Grupo Unedisa, propiedad del grupo Italiano Rizzoli Corriere della Sera, cuyo accionariado representa el pacto del establishment italiano.

3. Los mayores grupos de comunicación tienen que afrontar problemas de sucesión dentro de las propias familias que los fundaron. Son notorios los casos de Prisa, cuya mayoría del capital está sindicada entre tres hermanos y los herederos de una hermana fallecida, y Vocento, en cuyo consejo hay dos sectores familiares enfrentados, si bien el poder actualmente lo tiene la alianza entre las familias Ybarra, Luca de Tena y Urrutia.

4. La base ideológica de los grupos de comunicación sigue siendo los periódicos, pese a que no son la parte más relevante desde el punto de vista de la facturación. Los diarios se enfrentan actualmente a una fuerte incertidumbre sobre su modelo de negocio, como consecuencia de la irrupción con enorme fuerza de internet. En los dos últimos años, la facturación publicitaria de los periódicos está descendiendo y, sin embargo, la de sus sitios web está aumentando pese a la crisis económica. No obstante, el aumento de los ingresos en las ediciones digitales está aún muy lejos de compensar a la caída de los que obtienen en las ediciones en papel. Un site de Internet tiene márgenes del 4%, mientras que un periódico o una radio tienen un margen de entre el 25% y el 30%. Es en este contexto en el que los editores de diarios (AEDE) han solicitado ayudas al Gobierno para paliar sus cuentas, como ha pasado en Francia.<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> Datos facilitados por Juan Luis Cebrián en la entrevista publicada por la revista *Esquire* en el número del mes de mayo de 2009.

5. El éxito de internet es incuestionable. Google tiene un valor en Bolsa (93.500 millones de euros a principios de abril de 2009) superior a la suma de las primeras compañías de comunicación de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Italia, España y el mayor grupo internacional (Murdoch) juntos<sup>112</sup>. Todas estas compañías con décadas de historia sumarían un valor agregado de poco más de 78.695 millones de euros, casi un 16% menos que Google, fundada en 1996. La cotización es un reflejo de las expectativas futuras que tienen esas compañías, de modo que los inversores están apostando a que los ingresos publicitarios van a seguir creciendo muy fuerte en internet.

6. Los grupos de comunicación han acumulado un alto endeudamiento —especialmente Prisa, Planeta, Unedisa y Mediapro—, como consecuencia de las inversiones en tecnología, los procesos de expansión y la creación de multimedia. Esta expansión se ha realizado en los últimos años y los precios pagados han sido muy elevados, ya que las transacciones se han realizado en la fase alcista del ciclo económico.

7. En este contexto la salida más razonable pasa por una reducción del tamaño del sector de comunicación, como ocurre en otros negocios. Esto ya se produjo en los medios de comunicación en la anterior crisis 1990-1995. El ajuste siempre se ha llevado a cabo mediante el cierre de los medios con mayor debilidad financiera (Grupo 16) o con fusiones (*Cadena Ser* y *Antena 3 Radio*), que buscan reducciones tanto de costes como de la oferta de espacio publicitario.

8. A diferencia de otras crisis, los grupos de comunicación cuentan con una herramienta nueva: la Bolsa. Los tres mayores grupos de comunicación —Prisa, Vocento y Unedisa (a través de su matriz RCS)— y las dos grandes televisiones privadas —Gestevisión Telecinco y Antena 3 de Televisión—cotizan en los mercados de valores. Por vez primera los inversores disponen de cuentas transparentes, esquemas de gestión

---

<sup>112</sup> En las mismas fechas, 3 de abril, Time Warner valía 59.000 millones de euros; News Corp, el grupo de Rupert Murdoch, 14.600 millones; el británico Pearson, 650 millones; el italiano RCS, 515 millones; el español Prisa, 430 millones, y el alemán Bertelsmann podría valorarse en unos 3.500 millones. Este grupo no cotiza en Bolsa, pero si se le aplican los mismos criterios financieros que al italiano, por ejemplo, que tiene un valor en Bolsa equivalente a 13 veces su beneficio, Bertelsmann, que en 2008 obtuvo un beneficio de 270 millones de euros, tendría una capitalización de dichos 3.500 millones.

profesionales y una acción con un valor de canje, que sirve de referencia para futuras operaciones de concentración.

**9.** Cotizar en Bolsa facilita la obtención de financiación, bien sea mediante endeudamiento o ampliaciones de capital, y la integración entre empresas. Es útil, incluso, para fusiones entre una compañía cotizada y otra que no lo está, ya que de esta manera la segunda se incorpora al mercado, como ha ocurrido en otros sectores, especialmente en el inmobiliario y la construcción.

**10.** Con la salida a Bolsa de los medios de comunicación, actores como los analistas, los bancos de inversión o los inversores han tomado un papel muy relevante, ya que emiten a diario su juicio sobre como se está gestionando esa empresa de comunicación, algo a lo que no estaban acostumbradas. Esos actores son los que generan con sus juicios el denominado “sentimiento de mercado” sobre una compañía, sobre si está bien o mal gestionada.

**11.** Para estos actores del mercado, lo relevante es que la empresa venda cada vez más, ingrese más y así consiga mayores beneficios que redunden en mayor rentabilidad para los accionistas. La implantación de política retributivas para los directivos ligadas al comportamiento de la acción puede provocar que los gestores se centren más en la obtención de ingresos que en la calidad ideológica del producto. Por tanto, cuando se cotiza en Bolsa, maximizar los ingresos pasa a tener un lugar muy preeminente entre las prioridades de esa empresa informativa. Esto puede producir choques con la necesidad de independencia informativa, ya que en muchas ocasiones los sujetos de la información son los primeros anunciantes del medio de comunicación.

**12.** Si los títulos de propiedad cotizan, los accionistas de referencia pueden obtener más fácilmente financiación, poniendo como garantía pignoratícia esas acciones (así lo hicieron Planeta y De Agostini cuando compraron a Telefónica el 25,1% de Antena 3 de Televisión, con financiación de La Caixa). Los prestadores prefieren garantías que se puedan hacer fácilmente líquidas y con precio de referencia transparente.





## **BIBLIOGRAFÍA**

**AA.VV.** *Problemas en torno a un cambio de civilización*. Barcelona. Ed. El Laberinto, 1988.

**AAKER, David A.** *Management estratégico de mercado*. Barcelona. Editorial Hispano-Europea. 1987.

**ABELL, Derek F.** *Defining the Business: The Strategic Point of Strategic Planning*. New Jersey. Prentice-Hall. 1980.

**AGUADO, Guadalupe.** *OJD y el control de la difusión de prensa en España*. Barcelona. Ed. Ariel. 1996.

**ALBARRÁN, Alan B.** *Media Economics: Understanding Market, Industries and Concepts*. Iowa. Iowa State University Press. 1996.

**ÁLVAREZ, Jesús T.** *Historia y modelos de la comunicación en el s. XX. (El nuevo orden informativo)*. Barcelona. Ed. Ariel. 1987.

**ÁLVAREZ, Jesús T., y otros.** *Historia de los medios de comunicación en España. (Periodismo, imagen y publicidad 1900-1990)*. Barcelona. Ed. Ariel. 1989.

**ALVIRA, Francisco; AVIA, M<sup>a</sup> Dolores; CALVO, Rosa y MORALES, Francisco.** *Los dos métodos de las ciencias sociales*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas. 1981.

**AMAT, Joan M.** *La continuidad en la empresa familiar*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 1999.

**AMAT, Joan M.** *La sucesión en la empresa familiar: Casos reales contados por sus protagonistas*. Barcelona. Deusto Ediciones. 2004.

**AMAT, Joan M. y CORONA Juan F.** *El protocolo familiar: La experiencia de una década*. Barcelona. Deusto Ediciones. 2007.

**AMAT, Joan M. y MARTÍNEZ Jon I.** *Transformarse o desaparecer: Estrategia de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona. Deusto Ediciones. 2008.

**ANDERSEN CONSULTING.** *El mercado de la información en España (1993-1997)*. Madrid. Andersen Consulting. 1993.

**ARGANDOÑA, Antonio.** "Sentido y funciones del beneficio empresarial". En Giménez Casina y otros. *Ética Empresarial*. 43- 66. 1990.

**ARROYO, Antonio M. y PRAT, Margarita.** *Dirección Financiera*. Bilbao. Deusto. 1993.

- BADARACCO, Joseph.** *Alianzas estratégicas*. Madrid. McGraw-Hill. 1993.
- BALLESTERO, E.** *Principios de Economía de la empresa*. Madrid. Alianza Universidad. 1992.
- BALLESTERO, Enrique** *Principios de Economía de la Empresa*. Madrid Alianza Editorial. 1983.
- BARAN, Paul A. y SWEEZY, Paul M.** *El Capital Monopolista*. Buenos Aires. Siglo XXI. 1972.
- BECKER, Gary S.** *El capital humano*. Madrid. Alianza Editorial. 1983.
- BELL, Daniel.** *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid. Alianza Editorial. 1976.
- BELL, Daniel.** *Contradicciones culturales del capitalismo*. Alianza Editorial, Madrid. 1982.
- BENITO, Ángel.** *Fundamentos de la Teoría General de la Información*. Madrid. Ed. Pirámide. 1982.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas.** *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires. Amorrortu. 1979.
- BIOSCA I VIDAL, Doménech** *100 soluciones para salir de la crisis*. Madrid CDN. 1993.
- BLAUG, Mark.** *Teoría económica en retrospectiva*. México. FCE. 1985.
- BRADLEE, Ben.** *La vida de un periodista*. Madrid. El País Aguilar. 1995.
- BRIGGS, John y PEAT, F. David.** *Espejo y reflejo: del caos al orden*. Barcelona. Gedisa. 1994.
- BUENO, Eduardo (dir.).** *La empresa española: estructura y resultados*. Madrid. Instituto de Estudios Económicos. 1990.
- BUENO, Eduardo y MORCILLO, Patricio.** *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid. McGraw-Hill. 1993.
- BUENO, Eduardo.** *Dirección estratégica de la empresa (metodología, técnicas y casos)*. Madrid. Ediciones Pirámide. 1987.
- BUENO, Eduardo.** *Organización de empresas (estructura, procesos y modelos)*. Madrid. Ed. Pirámide. 1996.
- BURGELIN, Olivier.** *La comunicación de masas*. Barcelona. A.T.E. 1974.
- BURY, John.** *La idea del progreso*. Madrid. Alianza Editorial. 1971.
- BUSBY, Linda.** *Mass Communication in a New Age: A Media Survey*. Illinois. Scott, Foresman & Co. 1988.

**BUSTAMANTE, Enrique y ZALLO, Ramón** (coordinadores). *Las industrias culturales en España: grupos multimedia y transnacionales*. Madrid. Akal. 1988.

**CABELLO, Fernando**. *El mercado de revistas en España. Concentración informativa*. Barcelona. Ariel. 1999.

**CARMONA, Antonio M**. *Economía e innovación*. Madrid. Prensa y Ediciones Iberoamericanas. 1992.

**CARMONA, Salvador y CARRASCO, Francisco**. *Estados Contables*. Madrid McGraw-Hill. 1996.

**CASTELLS, Manuel (ed)**. *La industria de las tecnologías de la información (1985-1990)*. Madrid. Fundesco. 1991.

**CASTELLS, Manuel**. *La ciudad informacional (tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional)*. Madrid. Alianza Editorial. 1995.

**CASTELLS, Manuel**. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. (3 vol.). Malden. Massachussets. Blackwell Publishers. 1996.

**CAVERO, José**. "El PSOE contra la Prensa. Historia de un divorcio". Madrid. *Ediciones Temas de Hoy*. 1991.

**CEA GARCÍA, José L**. *El Resultado Contable (análisis crítico de la medición del excedente económico empresarial)*. Madrid. AECA. 1994.

**CEBRIÁN HERREROS, Mariano**. *Información Audiovisual: Concepto, técnica, expresión y aplicaciones*. Madrid. Editorial Síntesis. 1995.

**CHANDLER, Alfred D**. *The visible hand*. Cambridge. Harvard University Press. 1981.

**CHOMÓN, José María y CALVO, Miguel**. *El Jefe. El caso de la construcción de Burgos*. Burgos. Librería Berceo. 1994.

**COASE, Ronald H**. *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid. Alianza Editorial. 1994.

**CRUZ, Ignacio**. *Fundamentos de márketing*. Barcelona. Ariel-Planeta Agostini. 1994.

**DAVARA, J**. *Estrategias de comunicación en márketing*. Madrid. Dossat. 1992.

**DAVIDSON, Paul**. *International Money & the Real World*. London. MacMillan. 1992.

**DAVIDSON, Paul**. "Is Probability Theory Relevant for Uncertainty? A Postkeynesian Perspective." *Journal of Economic Perspectives*, Volume 5, Number 1, Winter: 129-143. 1991.

**DE MIGUEL, Amando.** *Manual de estructura social de España.* Madrid. Editorial Tecnos. 1974.

**DE MIGUEL, Amando.** *España (1995-96).* Madrid. Editorial Complutense. 1997.

**DEFLEUR, M.L. y BALL-ROKEACH, S.** *Teorías de la comunicación de masas.* Barcelona. Paidós. 1982.

**DÍAZ MORLÁN, Pablo.** *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001).* Madrid. Marcial Pons Historia. 2002.

**DIAZ NOSTY, Bernardo (dir.).** *Comunicación Social 1990/Tendencias.* Fundesco. Madrid. 1990.

**DIAZ NOSTY, Bernardo (dir.).** *Informe Anual de la Comunicación 1997-1998. (Estado y tendencias de los medios en España).* Madrid. Grupo Zeta. 1998.

**DÍAZ NOSTY, Bernardo.** *Informe anual de la Comunicación (2000-2001). Estado y Tendencias de los medios en España.* Barcelona. Grupo Z. 2001.

**DIAZ NOSTY, Bernardo; LALLANA, Fernando; ÁLVAREZ, Jesús T.** *La nueva identidad de la Prensa.* Madrid. Fundesco. 1987.

**DÍAZ, Carlos.** *Antropología.* Madrid. UNED. 1980.

**DIEZ DE CASTRO, José y REDONDO LÓPEZ, Carmen.** *Administración de Empresas.* Madrid. Ed. Pirámide. 1996.

**DOELKER, Christian.** *La realidad manipulada (radio, televisión, cine, prensa),* Barcelona. Ed. Gustavo Gili. 1982.

**DOUGLAS, Mary.** *¿Cómo piensan las instituciones?.* Madrid. Alianza Editorial. 1996.

**DOVIFAT, Emil.** *Periodismo (2 vol).* México. Uteha. 1964.

**DRUCKER, Peter F.** *La gerencia de empresas.* Buenos Aires. Sudamericana. 1984.

**DRUCKER, Peter.** *Las nuevas realidades.* Barcelona. Edhasa. 1989.

**DRUCKER, Peter.** "Managing for Business Effectiveness". *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success.* Harvard Business Review, 58-65. 1991.

**DRUCKER, Peter.** *La sociedad postcapitalista.* Barcelona. Ed. Apóstrofe. 1993.

**EGGERTSSON, Thráinn.** *El comportamiento económico y las instituciones.* Madrid. Alianza Editorial. 1995.

**EKELUND, Robert y HÉBERT, Robert.** *Historia de la Teoría Económica y de su método.* Madrid. McGraw-Hill. 1991.

**FARIAS GARCÍA, P. y FARIAS BATLLE, P.:** *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid. Editorial Universidad Complutense. 1994.

**FERGUSON, C.E.** *Teoría microeconómica*. México. F.C.E. 1981.

**FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José L.** *Ética para empresarios y directivos*. Madrid. Esic Editorial. 1996. \_\_\_\_ (1991). *Jovellanos: antropología y teoría de la sociedad*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

**FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José L. y HORTAL ALONSO, Augusto.** *Ética de las profesiones*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. 1994.

**FERNÁNDEZ PIRLA, José M.** *Economía y gestión de la empresa*. Madrid. Ediciones ICE. 1981.

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban y FERNÁNDEZ CASARIEGO, Zulima.** *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología*. Barcelona. Ariel. 1988.

**FLICHY, Patrice.** *Las multinacionales del audiovisual. (Por un análisis económico de los media)*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili. 1982.

**FRANCH, José J.** *Fundamentos del valor económico*. Madrid. Unión Editorial. 1990.

**FRANK, Robert H.** *Microeconomía y conducta*. Madrid. McGraw-Hill. 1998.

**FRATTINI, Eric y COLÍAS, Yolanda.** *Tiburones de la comunicación. Grandes líderes de los grupos multimedia*. Madrid. Pirámide. 1996.

**FREEMAN, R.E.** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman Press. 1984.

**FUENTES, M<sup>a</sup> Eulalia (ed.).** *Manual de documentación periodística*. Madrid. Ed. Síntesis. 1995.

**FURLÁN, Santino y PROVENZALI, Piero.** *Contabilidad de Costos e informaciones extracontables*. Bilbao. Editorial Deusto. 1977.

**GAILLARD, Philippe.** *Técnica del periodismo*. Barcelona. Oikos-Tau. 1972.

**GALBRAITH, John K.** *El nuevo Estado industrial*. Madrid. SARPE. 1984.

**GARCÍA CANCLINI, Néstor.** *La globalización imaginada*. Barcelona. Paidós. 2000.

**GARCÍA DE DIEGO MARTÍNEZ, Antonio.** *Prensa y Tecnología*. Madrid. Alhambra. 1988.

**GARCÍA DE SOLA, Pablo.** "Si no se sabe, mejor no meterse". *El País Negocios*. El País, 36. 1999.

**GARCÍA DELGADO, José L.** *Origen y desarrollo del capitalismo en España: notas críticas*. Madrid. Cuadernos para el Diálogo. 1975.

**GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago.** “La Economía de la Empresa como ciencia”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XXVI, nº 84, 78 y ss. 1971. \_\_\_\_ (1993). *Teoría Económica de la empresa*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

**GARCÍA LIZANA, Antonio.** “El crecimiento económico” en Vallés: 235-265. 1997.

**GARITAONANDIA, C. y SÁNCHEZ TABERNERO, A:** *Las empresas informativas en la Europa sin fronteras*. Bilbao. Universidad del País Vasco. 1992.

**GELB, Ignace J.** *Historia de la escritura*. Madrid. Alianza Editorial. 1976.

**GIDDENS, Anthony.** *Un mundo desbocado*. Madrid. Taurus. 1999.

**GIL, Rubén.** *Periodismo. Historia y teoría*. Barcelona. Editorial Che. 1993.

**GIMÉNEZ-CASSINA, Alfredo y otros.** *Ética empresarial*. Madrid. Acción Social Empresarial. 1990.

**GINER, Salvador (ed.).** *España. Sociedad y Política*. (2 vol). Madrid. Espasa Calpe. 1990.

**GINER, Salvador.** “Los problemas de la acción social colectiva y la obra de Mancur Olson” en Olson: 3-11. 1986.

**GONZÁLEZ LOBO, M<sup>a</sup> Ángeles.** *Curso de publicidad*. Madrid. Eresma & Celeste Eds. 1994.

**GONZÁLEZ MARTÍN, Juan A.** *Teoría General de la Publicidad*. F.C.E., Madrid. (1996).

**GOULDEN, John.** *Newspaper Management*. Londres. Heinemann. 1967

**GRANOU, Albert.** *Capitalisme et mode de vie*. París. Éditions du Cerf. 1972.

**GUTIÉRREZ CILLÁN, Jesús.** “La relación precio-calidad objetiva: un examen de la literatura empírica”. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, Universidad de Valladolid, nº 10, 29-57. 1995.

**GUTIÉRREZ, José Luis.** *Días de papel*. Madrid. Leer/Testimonio. 2004.

**HAMELINK, Cees J.** *La aldea transnacional (el papel de los trusts en la comunicación mundial)*. Barcelona. Gustavo Gili. 1981.

**HANDY, Charles.** “El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes”. *Deusto Business Review*. Nº 74, Sept-Oct., 18-21. 1996.

**HAWKEN, Paul.** *Negocio y ecología*. Barcelona. Flor del Viento Ediciones. 1997.

**HEILBRONER, Robert.** *Vida y doctrina de los grandes economistas.* (2 vol). Barcelona. ORBIS. 1984.

**HEILBRONER, Robert.** *El capitalismo del siglo XXI.* Barcelona. Ed. Península. 1996.

**HICKS, John R.** *Valor y Capital.* México. FCE. 1968.

**HICKS, John R.** *Una teoría de la historia económica.* Barcelona. Orbis. 1988.

**HILL, Lee H.** *El beneficio como política de empresa.* Barcelona. Editorial Hispano Europea. 1969.

**HODGSON, Geoffrey.** *Economía y evolución (revitalizando la economía).* Madrid. Colegio de Economistas de Madrid. Ediciones Celeste. 1995.

**HOLZER, Horst.** *Sociología de la comunicación.* Madrid. AKAL. 1978.

**HOSSEINI, J.C. y BRENNER, S.N.** "The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights". *Business Ethics Quaterly*, nº 2, vol. 2, 99-119. 1992.

**HUERTAS BAILÉN, Amparo.** *La audiencia investigada.* Barcelona. Editorial Gedisa. 2002.

**HUERTAS CLAVERÍA, J. M<sup>a</sup>.** *Una historia de La Vanguardia.* Barcelona. Angle Editorial. 2006.

**IGLESIAS, Francisco y VERDEJA, Sam.** *Márketing y gestión de periódicos.* Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra. 1988.

**IZQUIERDO ESCRIBANO, Antonio.** "La población extranjera en España", en Puyol: 217-264. 1997.

**JAUSET, Jordi A.** *Investigación de audiencias en televisión. Fundamentos estadísticos.* Barcelona y Buenos Aires. Paidós. 2000.

**JENSEN, Michael y MECKLING, William.** "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *The Journal of Financial Economics*, 3: 305-360. 1976.

**JONES, Daniel E.** "La Prensa en la España de los noventa: triunfo del lucro", en Díaz Nosty (ed), 164-174. 1991.

**KNIGHT, Frank H.** *Riesgo, incertidumbre y beneficio.* Madrid. Aguilar. 1947.

**KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril.** *Curso de Administración moderna.* Madrid. Ediciones del Castillo. 1967.

**KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz.** *Administración.* México. McGraw-Hill. 1994.



**KOONTZ, Harold.** "The Management Theory Jungle". *Journal of the Academy of Management*, vol. 4, nº 3, December, 174-188. 1961.

**KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio y GRANDE, Ildefonso.** *Dirección de Márketing*. Madrid. Prentice Hall. 1996.

**LAMARCA, José L. y ELOSEGUI, Miguel A.** *Consolidación de cuentas*. Bilbao. Deusto. 1998.

**LAMBIN, Jean J.** *Márketing estratégico*. Madrid. McGraw Hill. 1991.

**LAVINE, John M. y WACKMAN, Daniel B.** *Gestión de empresas informativas*. Madrid. Rialp. 1992.

**LEV, Baruch.** *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington The Brooking Institution. 2001.

**LEV, Baruch.** *Financial Statement Analysis: A New Approach*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, N.Y. 1974. (Traducción española: *Análisis de los estados financieros: un nuevo enfoque*. Ediciones Esic, Madrid, 1978).

**LEV, Baruch y AMIHU, Y.** "Does Corporate Ownership Structure Affect Its Strategy Towards Diversification?" *Strategic Management Journal*, 20, 1063-1069. 1999.

**LEV, Baruch y ZAROWIN, P.** "The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them". *Journal of Accounting Research*, (autumn), 353-385. 1999.

**LINGLE, John H. y SCHIEMANN, William A.** "Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo hacia el cambio está dando resultados". *Deusto Business Review*, nº 74, Sept-Oct, 54-61. 1996.

**LUYKEN, Georg-Michael.** "Europa 1992: ¿También un mercado interior para los medios?", en Díaz Nosty (ed), 79-91. 1993.

**MALETZKE, Gerhard.** *Sicología de la comunicación social*. Quito. Ed. Ciespal. 1976.

**MALLO, Carlos.** *Contabilidad Analítica*. Madrid. Instituto de Planificación Contable. 1979.

**MARSHALL, Alfred.** *Economía Industrial*. Madrid. Editorial Revista de Derecho Privado. 1936.

**MARTÉN, Iván y GONZÁLEZ, Juan J.** "Crear valor para sobrevivir". *Deusto Business Review*, nº 74, Sept-Oct., 32-39. 1996.

**MARTÍN AGUADO, José A.** *El periódico y sus fundamentos tecnológicos*. Madrid. Editorial Latina. 1981.

**MARTÍN AGUADO, José A.; ARMENTIA VIZUETE, José I.** *Tecnología de la información escrita*. Madrid. Ed. Síntesis. 1995.

**MARTÍN AGUADO, José A.; PIÑUELA PEREA, Antonio y GONZÁLEZ DÍEZ, Laura.** *Tecnologías de la información impresa*. Madrid. Ed. Fragua. 1993.

**MARTÍN BERNAL, O.** "La irresistible ascensión de los medios", en Díaz Nosty, 9-12. 1990.

**MARTÍN, Carmela.** *España en la nueva Europa*. Madrid. Alianza Editorial. 1997.

**MARTINEZ DE SOUSA, José.** *Diccionario General del Periodismo*. Madrid. Paraninfo. 1981.

**MARTINEZ PEINADO, Javier y VIDAL VILLA, José M. (eds).** *Economía Mundial*. Madrid. McGraw Hill. 1995.

**MARTINEZ RAMOS, Emilio.** *El uso de los medios de comunicación en márketing y publicidad*. Madrid. Akal comunicación. 1992.

**MARTÍNEZ SOLER, José Antonio.** *Jaque a Polanco*. Madrid. Ediciones Temas de Hoy. 1998.

**MATEO, Rosario de.** *La empresa periodística en los ochenta*. Barcelona. Fundación Conde de Barcelona. 1988.

**MATHIEN, R.** *La presse quotidienne régionale*. París. PUF. 1983.

**MATO LEAL, Gonzalo y SALAS FUMÁS, Vicente (dir.).** *Valoración económica del beneficio y el capital*. Madrid. Ediciones Mundi-Prensa. 1992.

**MATTELART, Armand.** *La comunicación-mundo (Historia de las ideas y de las estrategias)*. Madrid. Fundesco. 1993.

**MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco.** *El árbol del conocimiento (las bases biológicas del conocimiento humano)*. Madrid. Debate. 1996.

**McLUHAN, Marshall.** *La Galaxia Gutenberg*. Barcelona Planeta-Agostini. 1985.

**MCQUAIL, Denis.** *Sociología de los medios masivos de comunicación*. Buenos Aires. Paidós. 1990.

**McQUAIL, Denis.** *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona. Ed. Paidós. 1985.

**MIGUEL DE BUSTOS, Juan C.** "Concentración y talla en los medios españoles", en Díaz Nosty, 141-152. 1991.

**MIGUEL, Juan C.** *Los Grupos Multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona. Bosch. 1993.

**MILGROM, Paul y ROBERTS, John.** *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona. Ariel. 1993.

- MILLER, George A.** *Psicología de la comunicación*. Buenos Aires. Ed. Paidós, 1969.
- MINTZBERG, Henry.** *La estructuración de las organizaciones*. Madrid. Ariel. 1993.
- MIRÓ, Santiago.** *Zeta. El imperio del zorro*. Barcelona. Ediciones Vosa. 1997.
- MOCHÓN, Francisco; ANCOCHEA, G.; ÁVILA, A. J.** *Economía Española 1964-1987. (Introducción al análisis económico)*. Madrid. McGraw Hill. 1988.
- MOLINA, Vis.** *Los Godó: Vida y Leyenda*. Barcelona. Editorial Martínez Roca, 2005.
- MORAL, Cecilio.** *Los mercados financieros*. Madrid. International Technical & Financial Institute. 2000.
- MORALES, José F.** *Metodología y Teoría de la Psicología*. Madrid. UNED. 1981.
- MORGAINÉ, Daniel.** *Diez años para sobrevivir (el periódico de masas de 1980)*. Madrid. Editora Nacional. 1972.
- MORIN, Edgard.** *Ciencia con consciencia*. Madrid. Anthropos. 1984.
- MUMFORD, Lewis.** *Técnica y Civilización*. (2 vol). Barcelona. Altaya. 1998.
- NEUBAUER, Franz-Friedrich.** *Gestión de Carteras (El concepto de beneficio potencial y su aplicación)*. Madrid. McGraw-Hill. 1993.
- NIETO TAMARGO, Alfonso y SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso.** *Servicios comerciales de información*. Barcelona. Ariel. 1996.
- NIETO TAMARGO, Alfonso.** *La empresa periodística en España*. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra. 1973.
- NIETO TAMARGO, Alfonso.** *La prensa gratuita*. Pamplona. Ed. Universidad de Navarra. 1984.
- NIETO, Alfonso e IGLESIAS, Francisco.** *Empresa Informativa*. Barcelona. Ariel. 1993.
- NIETO, Alfonso y MORA, J. M.** *Concentración informativa en España, Prensa Diaria*. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra. 1989.
- NORTH, Douglass C.** *Estructura y cambio en la historia económica*. Madrid. Alianza Editorial. 1994.
- NORTH, Douglass C. y THOMAS, Robert P.** *El nacimiento del mundo occidental. Una nueva historia económica (900-1700)*. Madrid. Siglo XXI. 1991.
- NÚÑEZ, Sara y MARTÍN, M<sup>a</sup> Antonia.** *Estructura de la Comunicación Mundial*. Madrid. De. Universitas. 1996.

**OLMOS, Víctor.** *La historia del ABC: 100 años claves en la historia de España.* Barcelona. Plaza & Janés. 2002.

**OLSON, Mancur.** *Auge y decadencia de las naciones.* Barcelona. Ariel. 1986.

**ORIVE RIVA, Pedro.** *Diagnóstico sobre la información.* Madrid. Ed. Tecnos. 1980.

**PARKER, E.B.** "Social Implications of Computer Telecommunication Systems". *Comunicación a la OCDE. Standford, Rapport nº 52.* (5-6 de febrero 1976). 1976.

**PECES BARBA, Gregorio.** *Introducción a la Filosofía del Derecho.* Madrid Debate. 1993.

**PÉREZ DE AYALA, José L.** "Prólogo a los Fundamentos del Valor Económico" en Franch, 9-13. 1990.

**PÉREZ RIOJA, José Antonio.** *El Diario de Cádiz (1867-1967).* Madrid. Editora Nacional. 1967.

**PÉREZ VILARIÑO, José.** *Los periódicos ante las autonomías.* Madrid. Akal. 1982.

**PETERSON, Theodore.** *Magazines in the Twentieth Century.* Urbana, Illinois. University of Illinois Press. 1972.

**PINILLOS Y SUÁREZ, Pedro J.** *La empresa informativa: prensa, radio, cine y televisión.* Madrid. Ed. del Castillo. 1975.

**PINILLOS Y SUÁREZ, Pedro J.** *Problemática financiera de las Empresas Informativas.* Madrid. Ed. Forja 1981.

**PIORE, Michael J. y SABEL, Charles F.** *La Segunda Ruptura Industrial.* Madrid. Alianza Editorial. 1990.

**PIZARROSO QUINTERO, Alejandro (ed.).** *Historia de la Prensa.* Madrid. Ed. Ramón Areces. 1994.

**PIZARROSO QUINTERO, Alejandro y RIVERA FLORES, J.** *Corazones de papel. (Sensacionalismo y prensa del corazón en España).* Barcelona. Ed. Planeta. 1994.

**PIZARROSO QUINTERO, Alejandro.** *De la Gazeta Nueva al Canal + (Breve historia de los medios de comunicación en España).* Madrid. Universidad Complutense. 1992.

**POBLACIÓN, José I. y GARCÍA-ALONSO, Pedro.** *Organización y gestión de la empresa informativa.* Madrid. Editorial CIE. 1997.

**POPPER, Karl R.** *Conjeturas y refutaciones.* Barcelona. Paidós. 1994.

**PORTER, Michael E.** *Estrategia competitiva (Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia)*. México. Cecs. 1987.

**PRAT, Margarita y ARROYO, Antonio M.** *Ética Financiera*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. 2001.

**PRIGOGINE, Ilya e STENGERS, Isabelle.** *La nueva alianza (metamorfosis de la ciencia)*. Madrid. Alianza Editorial. 1983.

**PUGÉS, Lluís M.** *Economía, beneficio y ética*. Barcelona. Editorial Hispano Europea. 1970.

**PUTTERMAN, Louis (ed.).** *La naturaleza económica de la empresa*. Madrid. Alianza Editorial. 1994.

**PUYOL, Rafael (ed.).** *Dinámica de la población en España. (Cambios demográficos en el último cuarto del s.XX)*. Madrid. Ed. Síntesis. 1997.

**RAMÍREZ, Pedro J.** *El desquite. Los años de Aznar (1996-2000)*. Madrid. La Esfera de los Libros. 2004.

**RAMÍREZ, Pedro J. y ROBLES, Marta.** *Pedro J. Ramírez: El Mundo en mis manos*. Barcelona. Grijalbo. 1991.

**REIG, Ramón.** *Medios de comunicación y poder en España. Prensa, radio televisión y mundo editorial*. Barcelona y Buenos Aires. Paidós. 1998.

**REQUENA RODRIGUEZ, José M.** *El Resultado de la Empresa*. Barcelona. Ariel. 1990.

**RIBERA RAICHS, Francesc.** *El sello de la excelencia. Empresas, emprendedores, dirigentes*. Barcelona. Doblerre Editorial. 2007.

**RIES, Al y TROUT, Jack.** *Márketing de guerra*. Madrid. McGraw-Hill. 1993.

**RISPA, Raúl (ed.).** *Nuevas tecnologías en la vida cultural española*. Madrid. Fundesco. 1985.

**ROBEY, David (ed.).** *Introducción al estructuralismo*. Madrid. Alianza Editorial. 1976.

**RODRIGUEZ, Federico.** *Introducción en la política social III. Notas sobre la empresa*. Madrid. Editorial Civitas. 1990.

**ROGERS, Geoffrey.** *Manual de Edición*. Madrid. Ed. Tellus. 1990.

**ROMÁN PORTAS, M. y GARCÍA GONZÁLEZ, A.** *La Voz de Galicia, apuntes históricos*. Madrid. Goya-Estela. 1996.

**ROMERO, Carlos.** *Introducción a la Financiación Empresarial y al Análisis Bursátil*. Madrid. Alianza Editorial. 1996.

**ROS HOMBRAVELLA, Jacinto.** “La economía española en la década de los setenta”. en Vallés, 66-84. 1997.

**RUCKER, Frank y WILLIAMS, Herbert L.** *Organización y administración de periódicos*. Buenos Aires. Editorial Marymar. 1977.

**SÁEZ TORRECILLA, Ángel; FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Antonio y GUTIERREZ DÍAZ, Gerardo.** *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. (2 vol.). Madrid. McGraw Hill. 1996.

**SALAS FUMÁS, Vicente.** “Beneficio contable y beneficio económico: propuestas metodológicas de aproximación.”, en Mato y otros, 17- 86. 1992.

**SÁNCHEZ ARANDA, José J. y BARRERA, Carlos.** *Historia del periodismo español (desde sus orígenes hasta 1975)*. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra. 1992.

**SÁNCHEZ-TABERNERO, A.** *El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo*. Pamplona. Editorial Universidad de Navarra. 1990.

**SÁNCHEZ-TABERNERO, A.** *Concentración de la comunicación en Europa: Empresa comercial e interés público*. Barcelona. Generalitat de Catalunya (Centre d'Investigació de la Comunicació). 1993.

**SÁNCHEZ-TABERNERO, A.** *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid. Cátedra. 2000.

**SANTOS REDONDO, Manuel.** *Los economistas y la empresa. (Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico)*. Madrid. Alianza Editorial. 1997.

**SASTRE PELAEZ, F.L.** *La Empresa es su resultado- El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. 2006. Tesis Doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/>

**SCHARFF, Edward E.** *Una gran potencia mundial. The Wall Street Journal*. Barcelona. Planeta. 1986.

**SCHRAMM, Wilbur.** *Hombre, mensaje y medios. (Una perspectiva de la comunicación humana)*. Madrid. Ed. Forja. 1982.

**SCHUMPETER, Joseph A.** *Teoría del desenvolvimiento económico*. México. F.C.E. 1976.

**SCHUMPETER, Joseph A.** *Historia del Análisis Económico*. Barcelona. Ariel. 1994.

**SCREPANTI, Ernesto y ZAMAGNI, Stefano.** *Panorama de historia del pensamiento económico*. Barcelona. Ariel. 1997.

**SECKLER, David.** *Thorstein Veblen y el Institucionalismo*. México. FCE. 1977.

**SERRANO GÓMEZ, Francisco.** *Márketing para economistas de empresa.* Madrid. Esic Editorial. 1990.

**SHACKLE, George L.** *Epistemología y Economía (Crítica de las doctrinas económicas).* México. FCE. 1976.

**SMITH, Adam.** *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.* (3 vol.). Barcelona. Orbis. 1983.

**SMITH, Anthony.** *Goodbye Gutenberg. La revolución del periodismo electrónico.* Barcelona. Gustavo Gili. 1983.

**SOHN, Ardyth, ORGAN, Christine y POLICH, John.** *La dirección de la empresa periodística.* Barcelona. Paidós. 1988.

**SOLOZÁBAL, José M.** *Curso de Economía.* Bilbao. Ed. Deusto. 1970.

**SORIANO, Claudio (ed).** *Gestión estratégica de Márketing.* Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 1989.

**SUÁREZ SUÁREZ, Andrés.** *Curso de Economía de la Empresa.* Madrid. Ed. Pirámide. 1995.

**SUÁREZ SUÁREZ, Andrés.** *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa.* Madrid. Ed. Pirámide. 1996.

**TALLÓN, J.** *Empresa y empresario de la información.* Madrid. Dossat. 1981.

**TALLÓN, J.** *Lecciones de empresa informativa.* Madrid. Ediciones Ciencias Sociales. 1992.

**TALLÓN, José.** *Lecciones de Empresa Informativa.* Madrid. Universidad Complutense. Ediciones de las Ciencias Sociales. 1992.

**TAMAMES, Ramón.** *Introducción a la economía española.* Madrid. Alianza Editorial. 1994.

**TAMAMES, Ramón.** *La Economía Española (1975-1995).* Madrid. Ed. Temas de Hoy. 1995.

**TAULER, Miguel.** *La estructura económico-financiera de las empresas periodísticas españolas: un análisis sectorial 1984-1985.* Madrid. Systeco. Universidad Complutense. Facultad de Ciencias de la Información. 1987.

**THAYER, Lee.** *Comunicación y sistemas de comunicación.* Barcelona. Ediciones Península. 1975.

**THUROW, Lester C.** *La sociedad de suma cero.* Barcelona. Orbis. 1988.

**TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús y otros.** *Historia de los medios de comunicación en España (1900-1990).* Barcelona. Ariel. 1989.

**TORTELLA CASARES, Gabriel.** *Los orígenes del capitalismo en España. Banca, Industria y Ferrocarriles en el s. XIX*, Madrid. 1973.

**TORTELLA CASARES, Gabriel.** *El desarrollo de la España Contemporánea (Historia económica de los siglos XIX y XX)*. Madrid. Alianza Editorial. 1994.

**TOUSSAINT DESMOULINS, Nadine.** *L'économie des médias*. París. Presses Universitaires de France. 1987.

**ULRICH, Hans.** *La empresa como sistema social productivo*. Madrid. Instituto de Estudios Políticos. 1977.

**URÍAS VALIENTE, Jesús.** *Análisis de Estados Financieros*. Madrid. McGraw-Hill. 1992.

**VALLÉS FERRER, José (coord).** *Economía Española*. Madrid. McGraw-Hill. 1997.

**VARIOS AUTORES.** *La industria de la Comunicación*. Bilbao. Situación nº 4. Servicio de Estudios del BBV. 1995.

**VINUESA ANGULO, Julio.** "El crecimiento de la población y los desequilibrios en la distribución espacial", en Puyol, 265-310. 1997.

**VOYENNE, Bernard.** *La prensa en la sociedad contemporánea*. Madrid. Editora Nacional. 1968.

**VOYENNE, Bernard.** *La información hoy*. Barcelona. Ed. Mitre. 1984.

**WEILL, George.** *El periódico. Orígenes, evolución y función de la prensa periódica*. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (UTEHA). 1962.

**WILLIAMSON, Oliver y WINTER, Sidney (eds).** *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. México. FCE. 1996.

**WITTGENSTEIN, Ludwig.** *Tractatus Logico-Philosophicus*. Madrid. Alianza Editorial. 1987.

**ZALLO, Ramón.** *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid. Akal. 1988.

**ZALLO, Ramón.** *El Mercado de la Cultura: Estructura económica y política de la Comunicación*. San Sebastián. Gakoa. 1992.

**ZALLO, Ramón.** *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid. Akal. 1988.





# **ANEXOS**



## **ANEXO I**

### **DIFUSIÓN DE LA PRENSA ESPAÑOLA EN 2007 (\*)**

(\*) Certificada por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD).



<b>CABECERAS Difusión</b>		<b>Tirada</b>	<b>Tipo</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
ABC	<b>228.158</b>	313.857	Pago
ALMERIA ACTUALIDAD			
ATLANTICO DIARIO	<b>4.418</b>	5.359	Pago
AVUI	<b>28.709</b>	41.139	Pago
CANARIAS7	<b>29.254</b>	36.690	Pago
CORDOBA	<b>14.972</b>	17.294	Pago
DEIA	<b>21.024</b>	26.365	Pago
DIARI DE GIRONA	<b>8.050</b>	11.321	Pago
DIARI DE SABADELL	<b>5.120</b>	6.309	Pago
DIARI DE TARRAGONA	<b>13.739</b>	15.819	Pago
DIARI DE TERRASSA	<b>5.298</b>	6.488	Pago
DIARIO DE AVILA	<b>4.078</b>	4.844	Pago
DIARIO DE AVISOS	<b>12.528</b>	15.635	Pago
DIARIO DE BURGOS	<b>14.078</b>	16.484	Pago
DIARIO DE CADIZ	<b>24.642</b>	27.848	Pago
DIARIO DE IBIZA	<b>7.536</b>	9.151	Pago
DIARIO DE JEREZ	<b>8.271</b>	9.406	Pago
DIARIO DE LEON	<b>16.090</b>	18.391	Pago
DIARIO DE MALLORCA	<b>22.753</b>	26.695	Pago
DIARIO DE NAVARRA	<b>56.864</b>	67.524	Pago
DIARIO DE NOTICIAS	<b>18.408</b>	24.006	Pago
DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA	<b>4.627</b>	6.097	Pago
DIARIO DE PONTEVEDRA	<b>7.133</b>	8.366	Pago
DIARIO DE SEVILLA	<b>21.009</b>	25.584	Pago
DIARIO DEL ALTOARAGON	<b>7.356</b>	8.533	Pago
DIARIO PALENTINO	<b>3.897</b>	4.984	Pago
DIARIO SUR	<b>31.761</b>	38.882	Pago
EL ADELANTADO DE SEGOVIA	<b>3.766</b>	4.594	Pago
EL ADELANTO DE SALAMANCA	<b>5.205</b>	6.866	Pago
EL COMERCIO	<b>25.980</b>	31.461	Pago
EL CORREO	<b>118.107</b>	140.393	Pago
EL CORREO DE ANDALUCIA	<b>15.929</b>	20.774	Pago
EL DIA	<b>24.676</b>	29.439	Pago
EL DIA DE CORDOBA	<b>3.707</b>	5.019	Pago
EL DIARIO MONTAÑES	<b>39.201</b>	45.623	Pago
EL DIARIO VASCO	<b>84.221</b>	98.634	Pago
EL MUNDO S. VEINTIUNO	<b>336.286</b>	442.054	Pago
EL NORTE DE CASTILLA	<b>36.323</b>	42.317	Pago
EL PAIS	<b>435.083</b>	571.038	Pago
EL PERIODICO DE EXTREMADURA	<b>7.249</b>	8.879	Pago
EL PERIODICO DE ARAGON	<b>12.114</b>	16.172	Pago
EL PERIODICO DE CATALUNYA	<b>174.649</b>	233.255	Pago
EL PERIODICO LA VOZ ASTURIAS	<b>9.756</b>	12.896	Pago
EL PERIODICO MEDITERRANEO	<b>10.751</b>	12.752	Pago
EL PROGRESO	<b>15.926</b>	19.278	Pago
EL PUNT	<b>25.639</b>	33.239	Pago

EUROPA SUR	<b>4.726</b>	5.359	Pago
FARO DE VIGO	<b>40.616</b>	48.143	Pago
GRANADA HOY	<b>4.920</b>	6.353	Pago
HERALDO DE ARAGON	<b>53.441</b>	63.975	Pago
HERALDO DE SORIA	<b>3.515</b>	3.995	Pago
HOY DIARIO DE EXTREMADURA	<b>22.807</b>	27.015	Pago
HUELVA INFORMACION	<b>6.936</b>	8.247	Pago
IDEAL	<b>32.560</b>	39.933	Pago
INFORMACION	<b>31.953</b>	38.207	Pago
JAEN	<b>7.227</b>	8.751	Pago
LA CRONICA DE LEON	<b>10.621</b>	12.731	Pago
LA GACETA DE SALAMANCA	<b>15.024</b>	17.628	Pago
LA MAÑANA	<b>5.190</b>	7.245	Pago
LA NUEVA ESPAÑA	<b>60.039</b>	68.988	Pago
LA OPINION A CORUÑA	<b>6.243</b>	9.249	Pago
LA OPINION DE GRANADA	<b>4.252</b>	5.604	Pago
LA OPINION DE MALAGA	<b>7.787</b>	9.873	Pago
LA OPINION DE MURCIA	<b>9.461</b>	12.252	Pago
LA OPINION DE TENERIFE	<b>6.329</b>	8.869	Pago
LA OPINION-CORREO DE ZAMORA	<b>6.796</b>	8.510	Pago
LA PROVINCIA	<b>30.129</b>	38.148	Pago
LA RAZON	<b>153.024</b>	217.064	Pago
LA REGION	<b>11.328</b>	13.627	Pago
LA RIOJA	<b>16.740</b>	19.870	Pago
LA TRIBUNA DE ALBACETE	<b>3.627</b>	4.532	Pago
LA TRIBUNA DE CIUDAD REAL	<b>3.905</b>	4.793	Pago
LA TRIBUNA DE CUENCA	<b>1.072</b>	1.458	Pago
LA TRIBUNA DE GUADALAJARA		1.044	Pago
LA TRIBUNA DE TALAVERA		1.342	Pago
LA TRIBUNA DE TOLEDO	<b>1.308</b>	1.909	Pago
LA VANGUARDIA	<b>213.413</b>	257.019	Pago
LA VERDAD	<b>38.712</b>	47.935	Pago
LA VOZ DE ALMERIA	<b>10.367</b>	11.954	Pago
LA VOZ DE CADIZ	<b>9.516</b>	12.828	Pago
LA VOZ DE GALICIA	<b>103.341</b>	118.344	Pago
LAS PROVINCIAS	<b>40.331</b>	53.832	Pago
LEVANTE	<b>41.922</b>	55.580	Pago
MAJORCA DAILY BULLETIN	<b>4.114</b>	5.528	Pago
MALAGA HOY	<b>5.528</b>	8.444	Pago
MELILLA HOY	<b>1.145</b>	1.440	Pago
MENORCA	<b>6.584</b>	7.793	Pago
NOTICIAS DE GIPUZKOA	<b>5.536</b>	8.429	Pago
NUEVA ALCARRIA	<b>2.187</b>	2.685	Pago
ODIEL INFORMACION	<b>4.049</b>	4.840	Pago
PUBLICO			
REGIO 7	<b>8.548</b>	10.028	Pago
SEGRE	<b>13.053</b>	17.192	Pago
ULTIMA HORA	<b>36.628</b>	43.395	Pago

<b>CABECERAS Difusión</b>		<b>Tirada</b>	<b>Tipo</b>
<b>INFORMACIÓN DEPORTIVA</b>			
AS	<b>225.670</b>	333.414	Pago
EQUIPO	<b>3.402</b>	5.601	Pago
ESTADIO DEPORTIVO	<b>10.140</b>	15.758	Pago
MARCA	<b>310.793</b>	455.855	Pago
MUNDO DEPORTIVO	<b>96.561</b>	152.728	Pago
SPORT	<b>104.987</b>	160.198	Pago
SUPER DEPORTE	<b>11.153</b>	17.778	Pago
<b>INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>			
CINCO DIAS	<b>40.554</b>	60.340	Combinada
EL ECONOMISTA	<b>25.111</b>	47.618	Combinada
EXPANSION	<b>50.128</b>	79.631	Pago
LA GACETA DE LOS NEGOCIOS	<b>37.374</b>	54.519	Combinada
NEGOCIO & ESTILO DE VIDA	<b>63.097</b>	84.744	Gratuita





## **ANEXO II**

**PACTO PARASOCIAL ENTRE ACCIONISTAS DE  
ANTENA 3 TELEVISIÓN**



Barcelona, a 3 de julio de 2007

## COMUNICACIÓN DE PACTOS PARASOCIALES

D. Acisclo Pérez Moral,

en su condición de apoderado de la sociedad

GRUPO PLANETA De Agostini, S.L. (antes Kort Geding, S.L.) con C.I.F. nº B-63.031.660.

### EXPONE

1. Que tanto Grupo Planeta DeAgostini, S.L. como RTL Group Communicatons, S.L. suscribieron con fecha 30 de junio de 2003, junto con RTL Group, S.A., Planeta Corporación, S.L. y De Agostini, SpA un acuerdo para regular sus relaciones como accionistas. El mencionado acuerdo fue debidamente comunicado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en fecha 3 de noviembre de 2003..
2. Que el acuerdo arriba mencionado, según se acordó en la Cláusula 7ª tenía una duración hasta el 30 de junio de 2007.
3. Que tanto Grupo Planeta DeAgostini, S.L. como RTL Group Communicatons, S.L. suscribieron con fecha 27 de junio de 2007, junto con RTL Group, S.A., Planeta Corporación, S.L. y De Agostini, SpA un acuerdo en virtud del cual acordaban modificar la Cláusula 7ª y ratificar el contenido del acuerdo de fecha 30 de junio 2007.
4. Que al amparo de lo dispuesto en el artículo 112.2 de la Ley del Mercado de Valores, la celebración del acuerdo de fecha 27 de junio de 2007 debe comunicarse a la Comisión Nacional del Mercado de Valores acompañando copia.

Y en virtud de todo lo expuesto anteriormente,

### SOLICITA

Tenga por presentado este escrito y el que lo acompaña, por acreditada la representación del firmante.

En Barcelona a 3 de julio de 2007

---

D. Acisclo Pérez Moral  
Apoderado

**MODIFICACIÓN AL ACUERDO ENTRE ACCIONISTAS DE ANTENA 3  
TELEVISIÓN, S.A.**

Madrid a, 27 de Junio 2007

**COMPARECEN**

**De una parte:**

- a) **GRUPO PLANETA DeAGOSTINI, S.L.**, anteriormente denominada Kort Geding, S.L. (en adelante PASA), con domicilio social en Avda. Diagonal 662-664, Barcelona 08034 con CIF número B-63.031.660. Representada en este acto por D José Manuel Lara Bosch, en su calidad de Presidente del Consejo de Administración y representante legal, cargo que manifiestan inscrito y vigente.
- b) **PLANETA CORPORACIÓN, S.L.** (en adelante "PLANETA") con domicilio social en Avda. Diagonal 662-664, Barcelona 08034 con CIF número B-61441127. Representada en este acto por D. José Manuel Lara Bosch, en su calidad de Presidente del Consejo de Administración y representante legal, cargo que manifiestan inscrito y vigente.
- c) **DE AGOSTINI, SpA**, (en adelante "DE AGOSTINI") compañía de nacionalidad italiana, con domicilio en Via Giovanni da Verrazano, 15, Novara, Italia, con código fiscal italiano número 07178180589. Representada en este acto por D. Marco Drago, en su calidad de Presidente del Consejo de Administración y representante legal, cargo que manifiestan inscrito y vigente

**Y de otra parte**

- a) **RTL Group Communications, S.L.**, compañía de nacionalidad española, domiciliada en Velázquez, 21, 28001 Madrid e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, (en adelante, "**RTL GROUP**"), aquí representada por D. Elmar Heggen,

que actúa

como apoderado, y

- b) **RTL Group, S.A.**, compañía de nacionalidad luxemburguesa, domiciliada en 45, boulevard Pierre Frieden, Luxemburgo L1543 e inscrita en el

Registro Mercantil de Luxemburgo, (en adelante, "RTL"), D. Elmar Heggen,

que actúa como apoderado.

RTL GROUP, RTL, PASA, PLANETA y DE AGOSTINI serán denominadas conjuntamente como "las PARTES".

PASA, PLANETA y DE Agostini serán denominadas conjuntamente como "GRUPO PASA."

RTL GROUP y RTL serán denominadas conjuntamente como "GRUPO RTL".

### **EXPONEN**

- I.- Que el día 30 de junio de 2003, las PARTES, suscribieron un Acuerdo de Accionistas en Antena 3 Televisión, S.A. (en adelante el "ACUERDO").
- II.- Que las partes están interesadas en modificar el ACUERDO en lo referente al Plazo de Duración con en fin extenderlo.
- III.- Las PARTES reconociéndose mutuamente la capacidad legal para obligarse mediante el presente Contrato, en las condiciones que actúan y manifestando cada representante que sus poderes son suficientes para este acto y que no han sido modificados ni revocados, celebran el presente Contrato que se regirá por los siguientes,

### **PACTOS**

**PRIMERA.-** Modificar la Cláusula Séptima (Duración) del ACUERDO en los siguientes términos:

"El presente Acuerdo tendrá una duración indefinida. Cualquiera de las partes podrá resolverlo en cualquier momento mediante un preaviso mínimo de 180 días, mediante comunicación escrita y fehaciente dirigida a cada una de las sociedades que son Parte del presente Acuerdo, si bien la resolución no podrá ser efectiva con anterioridad al 30 de junio de 2009. La mencionada comunicación deberá mencionar la fecha en la que la resolución del presente Acuerdo sea efectiva.

La resolución del Acuerdo, de conformidad con lo establecido en el presente Pacto, se entenderá realizada sin derecho de indemnización para ninguna de las Partes."

**SEGUNDA.-** Las PARTES ratifican el contenido del ACUERDO en todo lo no modificado expresamente por el presente contrato, salvo aquellos acuerdos que han quedado sin efecto por el transcurso del tiempo o por cambiar las circunstancias que llevaron al mencionado Pacto (a modo enunciativo y no limitativo: cambio en los porcentajes de participación de GRUPO PASA y RTL, salida del accionariado de Banco de Santander Central Hispano, S.A., las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de referencia son las correspondientes al Código Unificado de Buen Gobierno).

En prueba de su conformidad las partes convienen y firman por duplicado y a un solo efecto, el presente Acuerdo en el lugar y fecha indicados en el mismo.

\_\_\_\_\_  
GRUPO PLANETA DeAGOSTINI, S.L

\_\_\_\_\_  
RTL GROUP S.A.

\_\_\_\_\_  
PLANETA CORPORACIÓN, S.L.

\_\_\_\_\_  
RTL GROUP COMMUNICATIONS, S.L.

\_\_\_\_\_  
DE AGOSTINI, SpA

CHRISTIAN HAUPTMANN, en su calidad de Administrador Solidario de **RTL Group Communications, S.L.**, compañía de nacionalidad española, domiciliada en Pradillo, 5 bajo exterior, 28002 Madrid e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, (en adelante, "**RTL GROUP**"),

### OTORGA

poder tan amplio como sea necesario, a favor de **D. Elmar Heggen**, mayor de edad, de nacionalidad alemana, con domicilio en 45, boulevard Pierre Frieden, Luxemburgo L1543, y pasaporte alemán nº 215508227, para que pueda suscribir, en nombre y representación de **RTL Group Communications, S.L.** un contrato de novación del contrato entre accionistas de Antena 3 Televisión, S.A. de fecha 30 de junio de 2003, en los términos que considere más convenientes.

En Luxemburgo, a 26 de junio de 2007,

**RTL Group Communications, S.L.,**



Christian Hauptmann





## **ANEXO III**

### **AUDIENCIA GENERAL DE MEDIOS EN ESPAÑA (\*)**

(\*) Datos del Estudio General de Medios (EGM)  
de febrero a noviembre de 2008.





**FEBRERO A  
NOVIEMBRE DE 2008**

**RESUMEN  
GENERAL**



**FICHA TÉCNICA**

**Universo:** población de 14 o más años (38.261.000 individuos)

**Muestra anual tres últimas olas:** 31.020 multimedia (+49.479 monomedia radio  
+45.170 monomedia prensa  
+20.027 monomedia revistas  
+ 4.315 monomedia televisión)

**Método de recogida de información:** entrevista "face to face" (+ entrevista telefónica para ampliación radio, prensa y televisión, + entrevista "face to face" para ampliación revistas)

**Diseño muestral:** selección aleatoria de hogares y elección de una persona del hogar

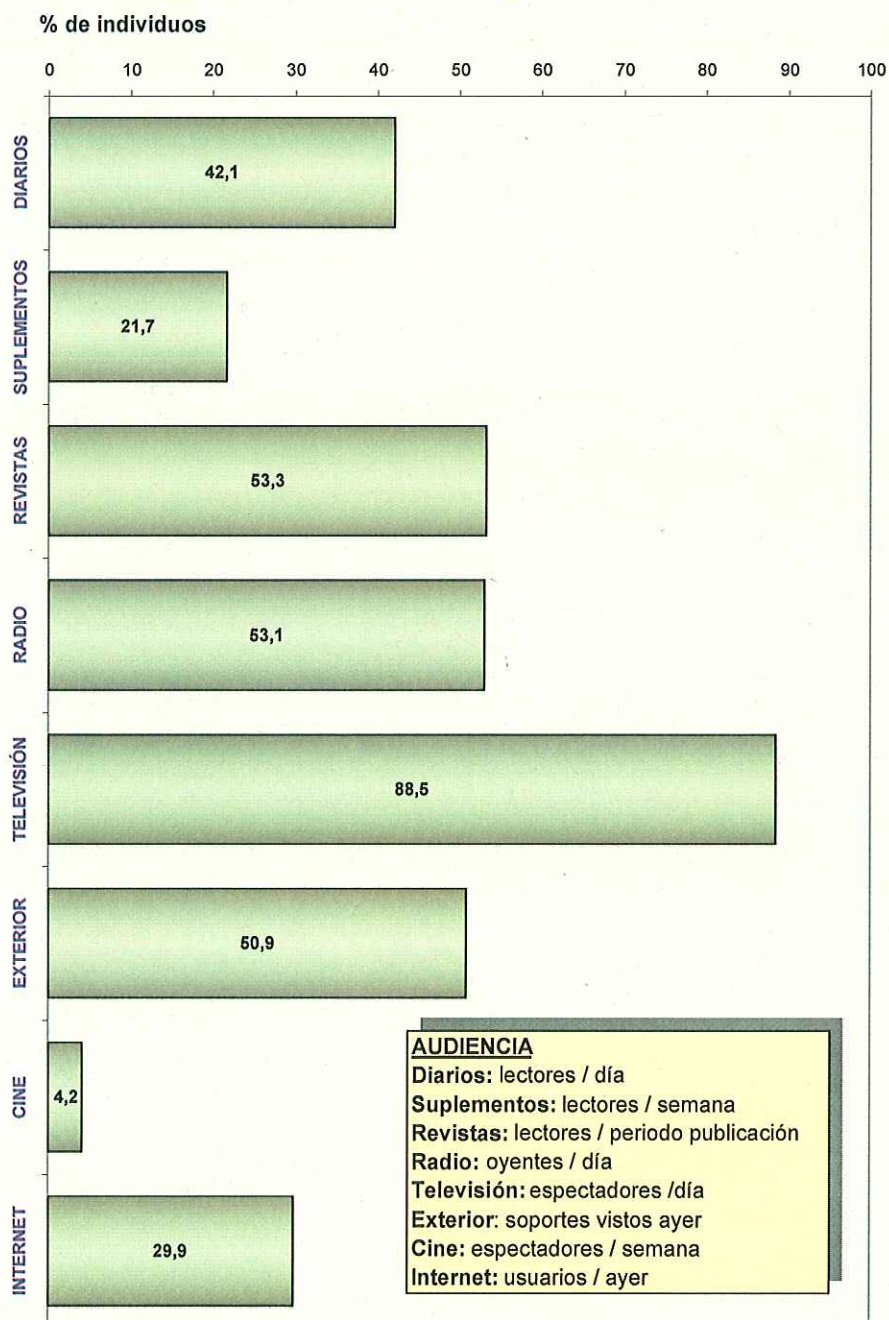
© AIMC - Prohibida su reproducción total o parcial sin citar a AIMC como fuente y titular de la información y datos.

AIMC - Capitán Haya, 61 - 28020 Madrid - Tel. 91 570 11 74 - Fax: 91 570 20 49 - e.mail: [aimc@aimc.es](mailto:aimc@aimc.es) - <http://www.aimc.es>

## AUDIENCIA GENERAL DE MEDIOS

EGM

### PENETRACIÓN %

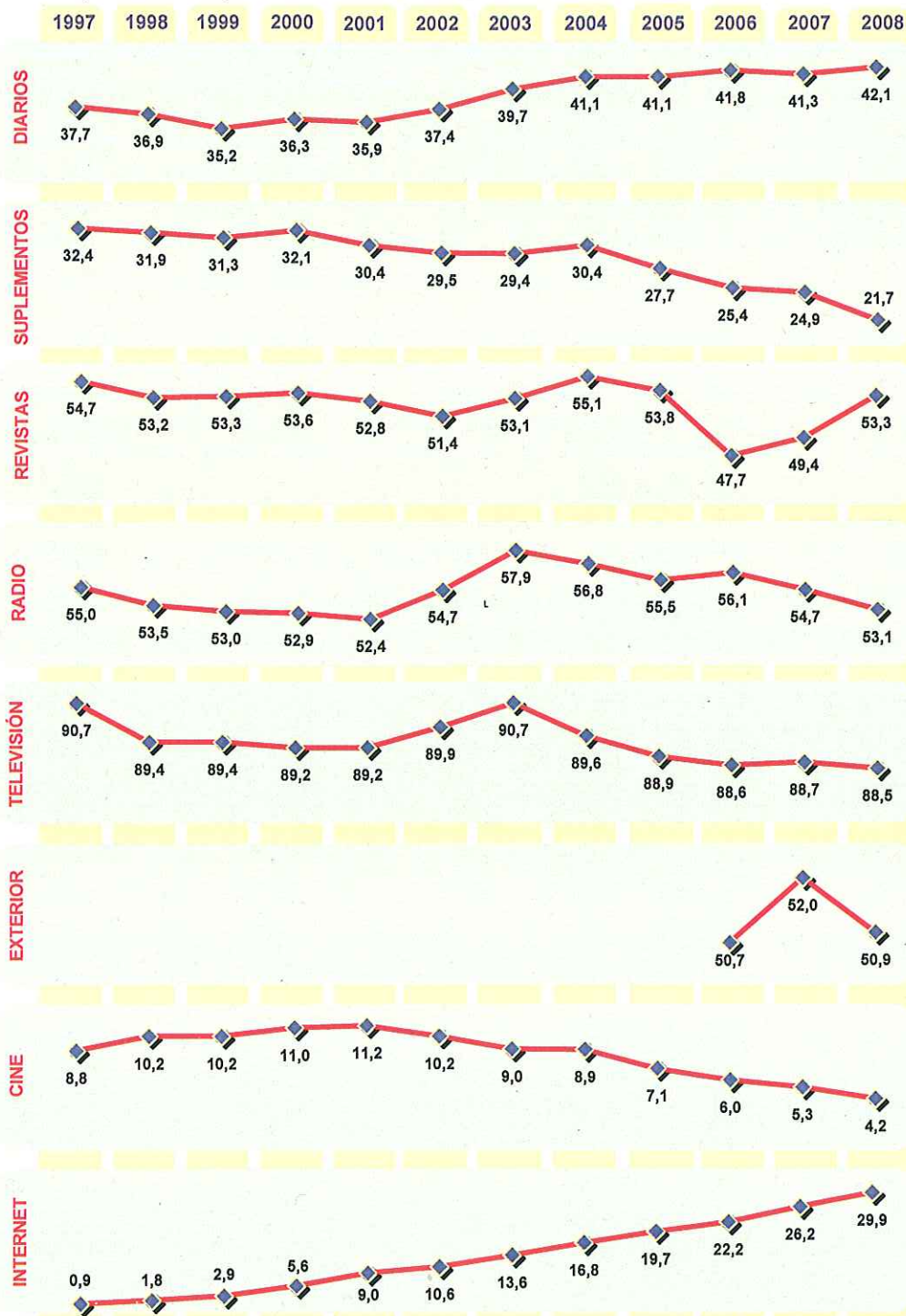




## AUDIENCIA GENERAL DE MEDIOS

EGM

### EVOLUCIÓN (Penetración %)



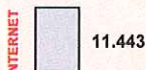
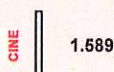
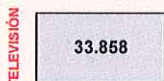
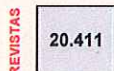
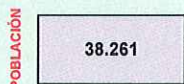
© AIMC - Fuente: EGM

## AUDIENCIA GENERAL DE MEDIOS

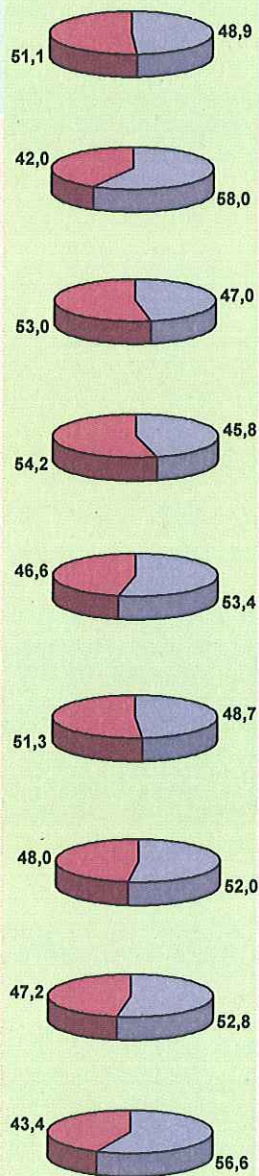
EGM

### PERFIL %

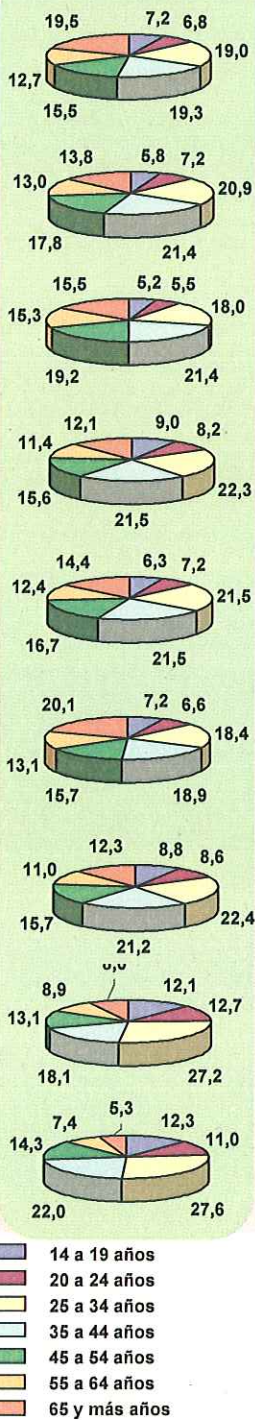
Individuos (000)



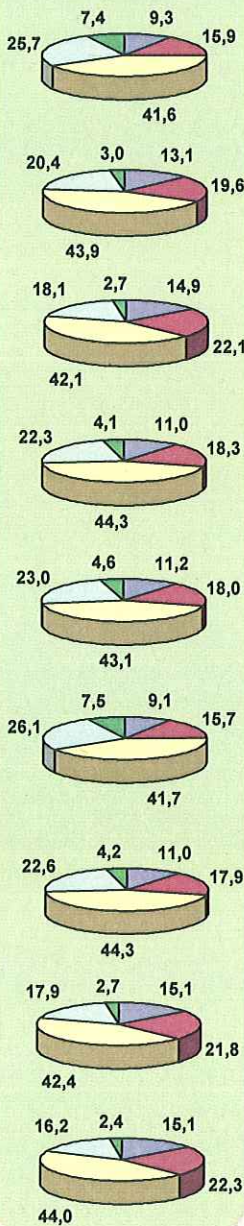
### POR SEXO



### POR EDAD



### POR CLASE SOCIAL



### AUDIENCIA

Diarios: lectores / día  
 Suplementos: lectores / semana  
 Revistas: lectores / periodo publ.  
 Radio: oyentes / día  
 Televisión: espectadores / día  
 Exterior: soportes vistos ayer  
 Cine: espectadores / semana  
 Internet: usuarios / ayer

■ Hombre  
 ■ Mujer

■ 14 a 19 años  
 ■ 20 a 24 años  
 ■ 25 a 34 años  
 ■ 35 a 44 años  
 ■ 45 a 54 años  
 ■ 55 a 64 años  
 ■ 65 y más años

■ Alta  
 ■ Media alta  
 ■ Media media  
 ■ Media baja  
 ■ Baja

© AIMC - Fuente: EGM



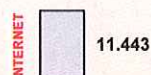
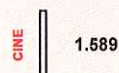
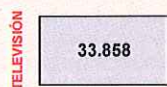
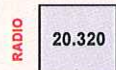
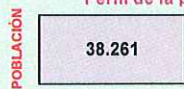
## AUDIENCIA GENERAL DE MEDIOS

EGM

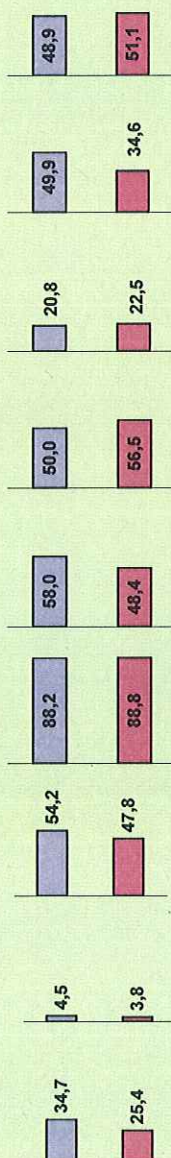
### PENETRACIÓN %

Individuos (000)

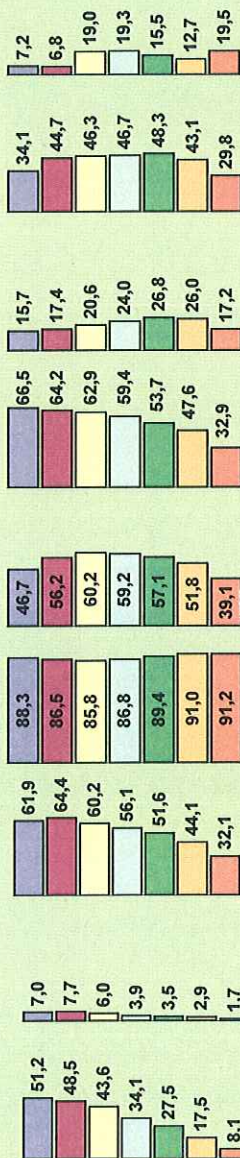
Perfil de la población



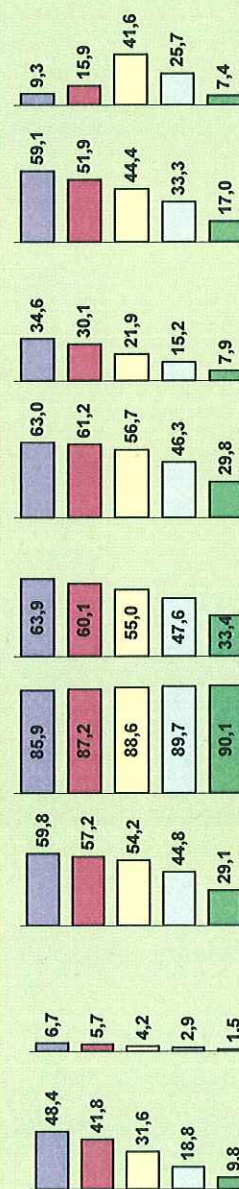
### POR SEXO



### POR EDAD



### POR CLASE SOCIAL



### AUDIENCIA

Diarios: lectores / día  
 Suplementos: lectores / semana  
 Revistas: lectores / periodo publ.  
 Radio: oyentes / día  
 Televisión: espectadores / día  
 Exterior: soportes vistos ayer  
 Cine: espectadores / semana  
 Internet: usuarios / ayer

■ Hombre  
 ■ Mujer

■ 14 a 19 años  
 ■ 20 a 24 años  
 ■ 25 a 34 años  
 ■ 35 a 44 años  
 ■ 45 a 54 años  
 ■ 55 a 64 años  
 ■ 65 y más años

■ Alta  
 ■ Media alta  
 ■ Media media  
 ■ Media baja  
 ■ Baja

© AIMC - Fuente: EGM

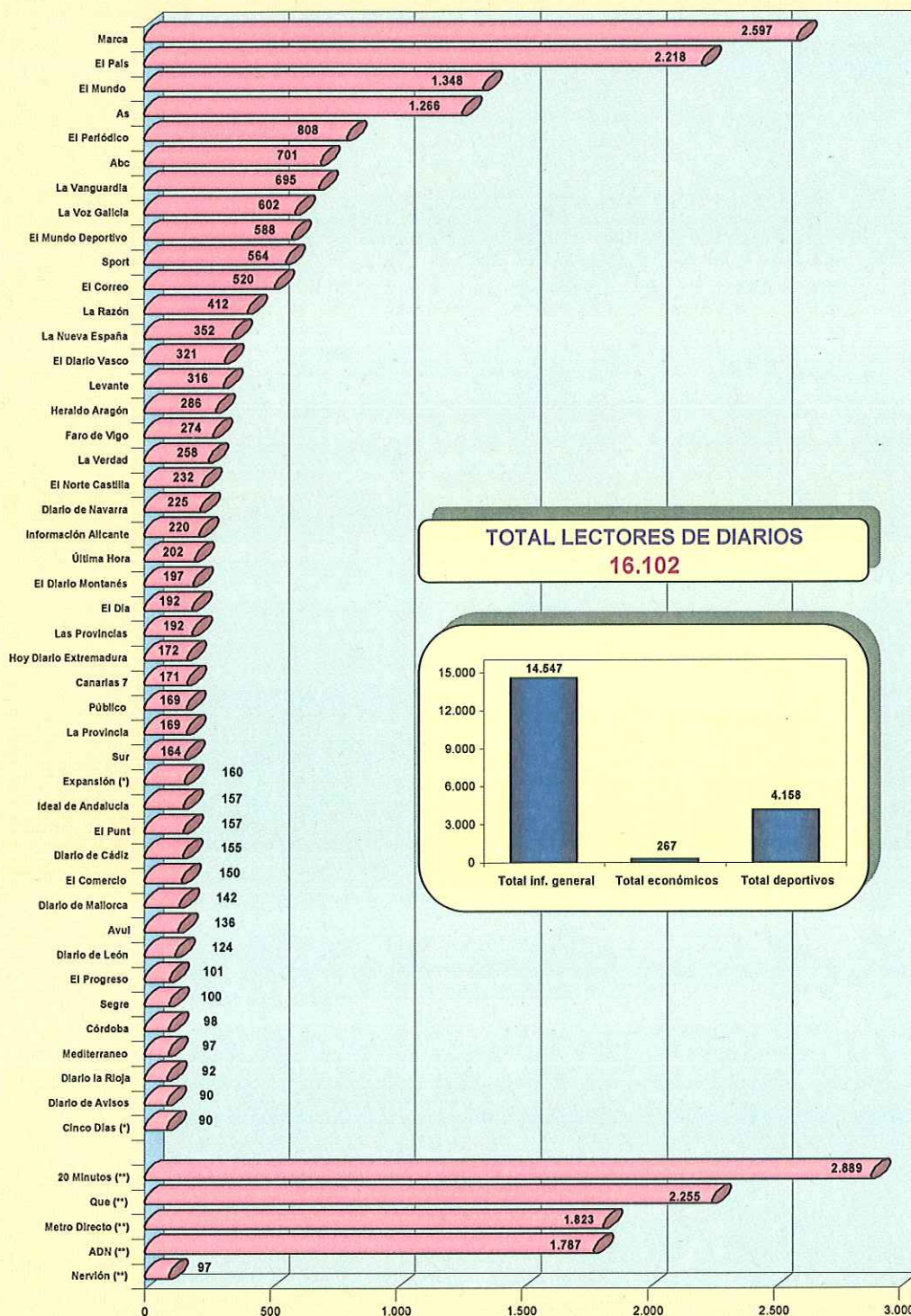


## RANKING DE MEDIOS IMPRESOS

EGM

### DIARIOS

Lectores / día (000)



(\*) Se publica de lunes a sábado  
(\*\*) Se publica de lunes a viernes

AIMC - Fuente: EGM

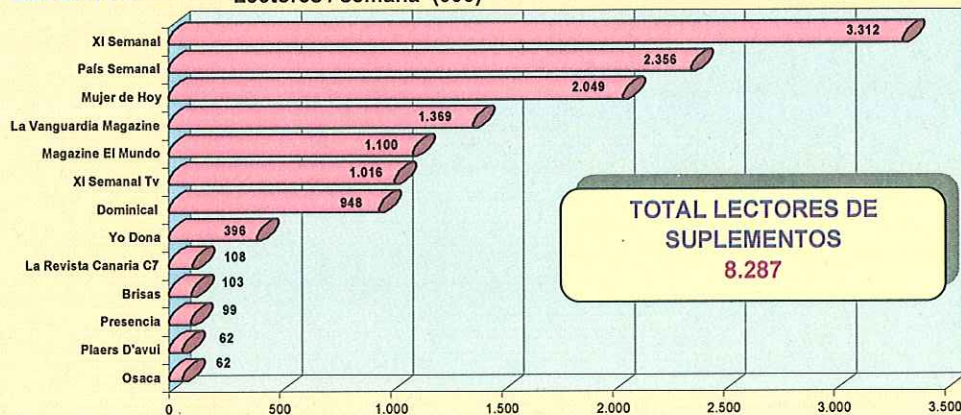


## RANKING DE MEDIOS IMPRESOS

EGM

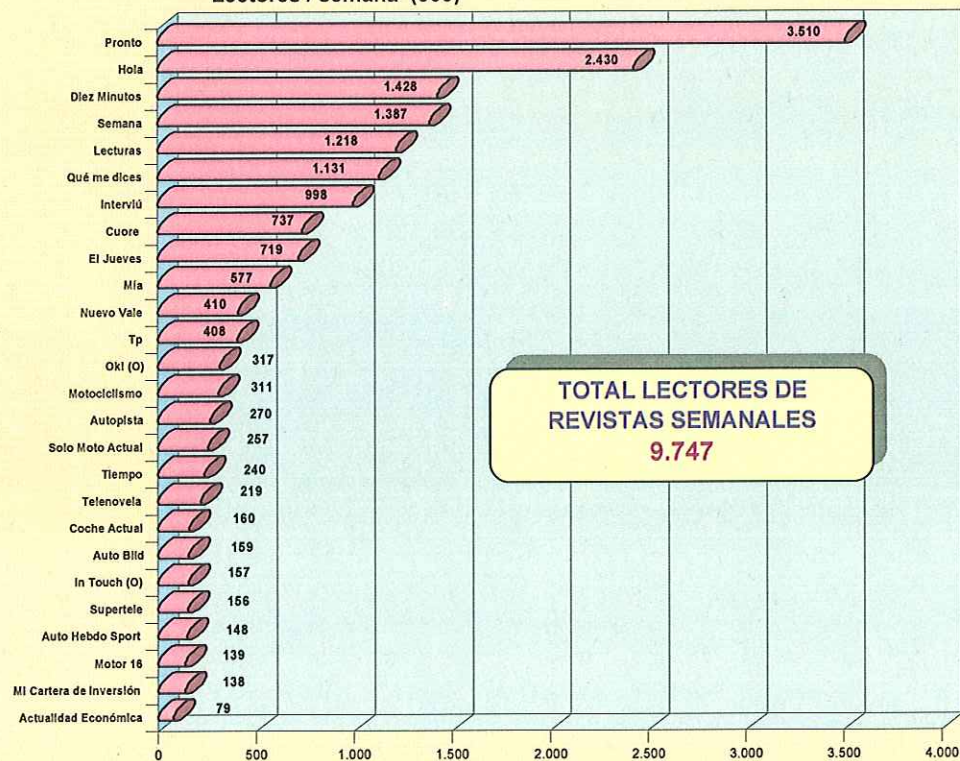
### SUPLEMENTOS

Lectores / semana (000)



### REVISTAS SEMANALES

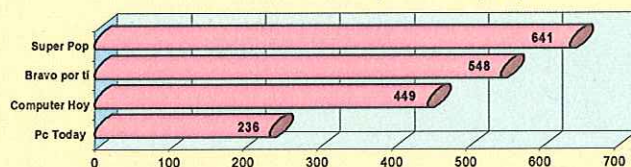
Lectores / semana (000)



(O) Datos referidos a 3ª ola 2008

### REVISTAS QUINCENALES

Lectores / quincena (000)



**TOTAL LECTORES DE REVISTAS QUINCENALES**  
1.339

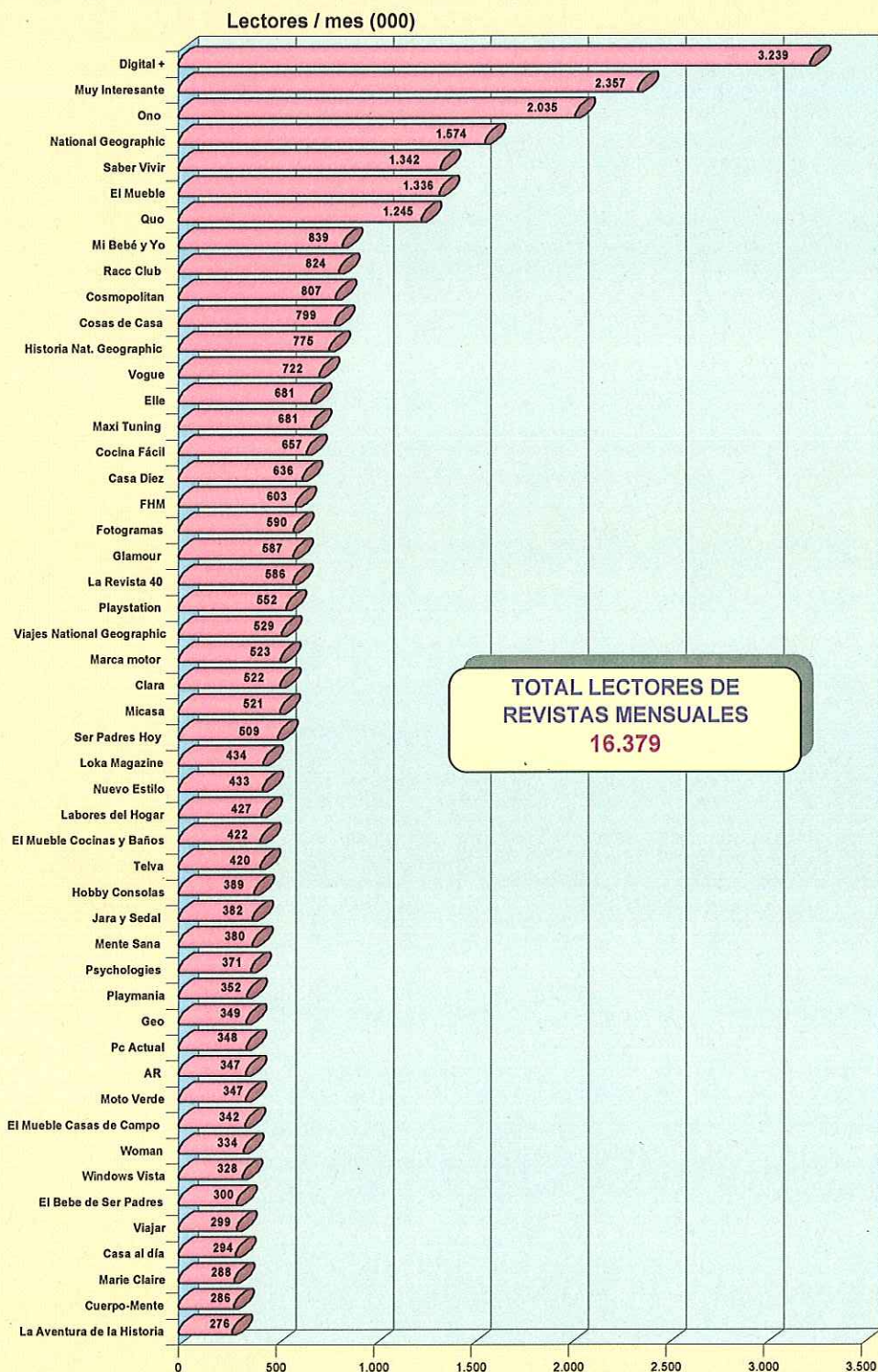
AIMC - Fuente: EGM



## RANKING DE MEDIOS IMPRESOS

EGM

### REVISTAS MENSUALES

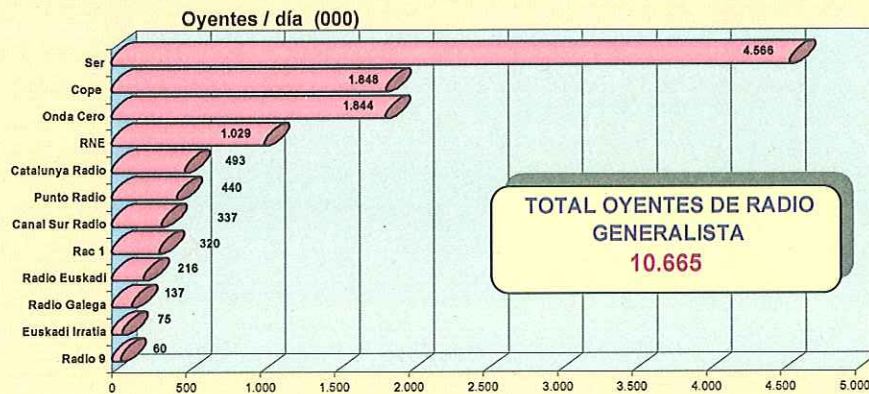


© AIMC - Fuente: EGM

## RANKING DE EMISORAS DE RADIO

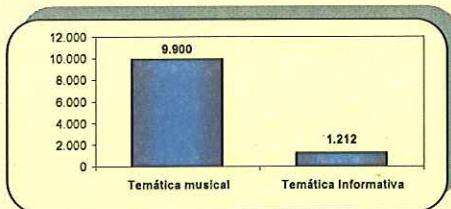
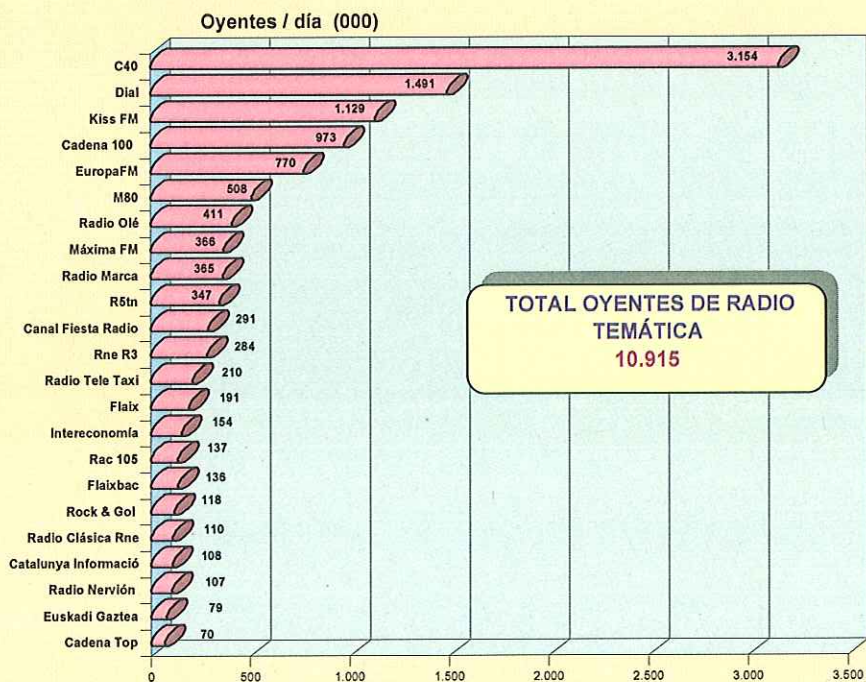
EGM

### RADIO GENERALISTA (lunes a domingo)



© AIMC - Fuente: EGM

### RADIO TEMÁTICA (lunes a domingo)



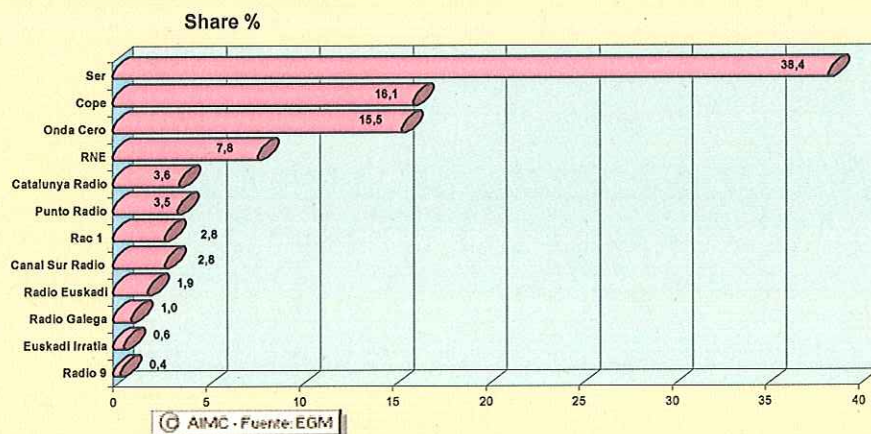
© AIMC - Fuente: EGM



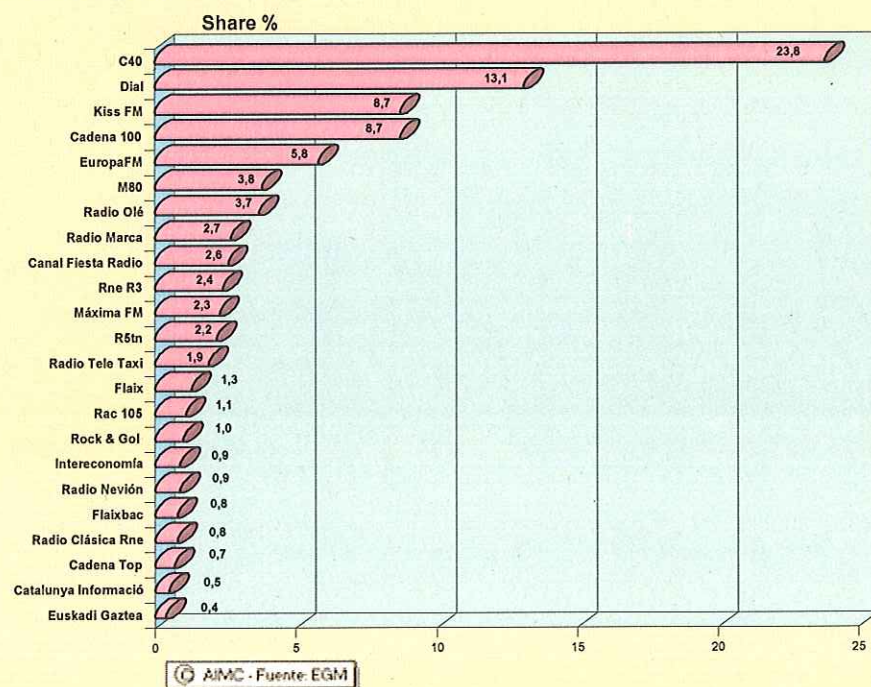
## RANKING DE EMISORAS DE RADIO

EGM

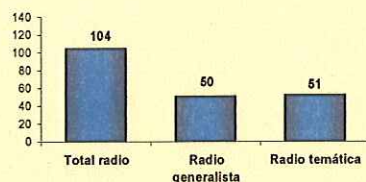
### RADIO GENERALISTA (lunes a domingo)



### RADIO TEMÁTICA (lunes a domingo)

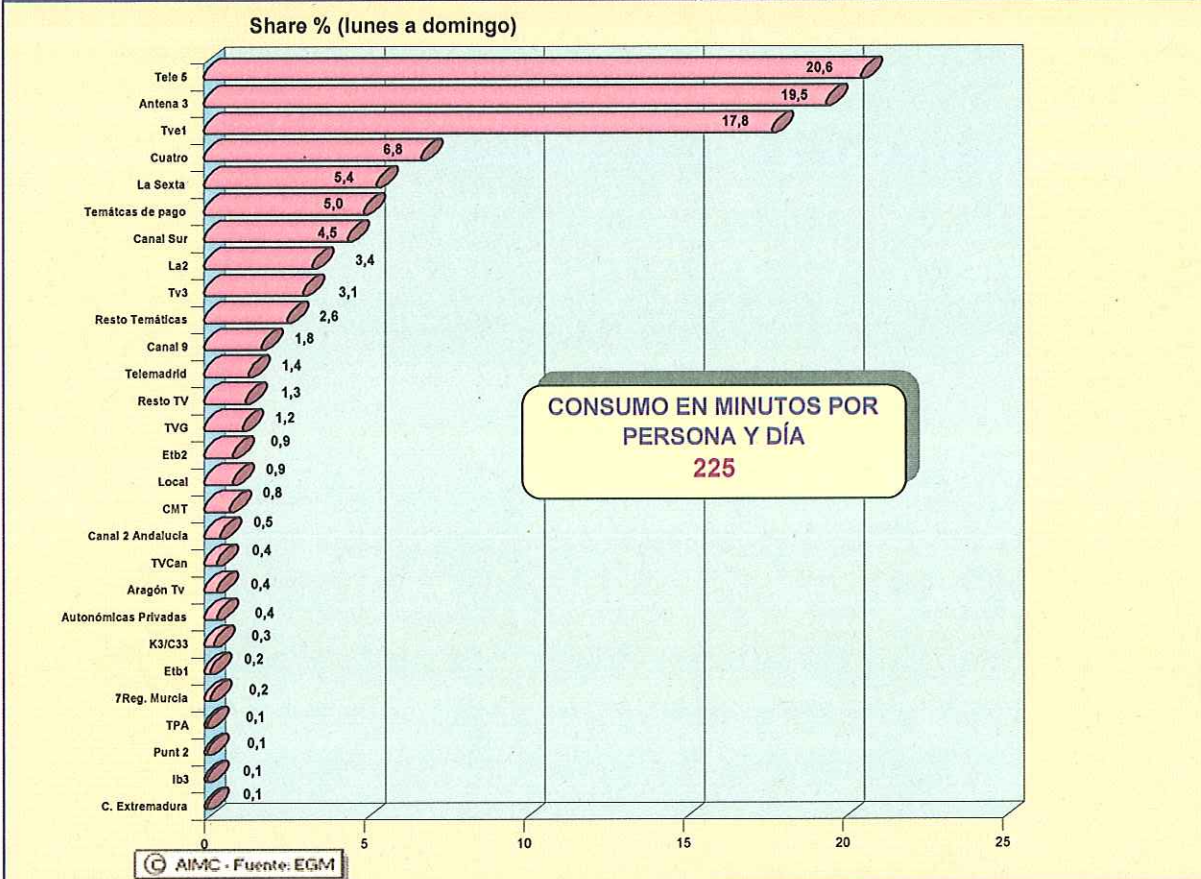


### CONSUMO EN MINUTOS POR PERSONA Y DÍA (lunes a domingo)



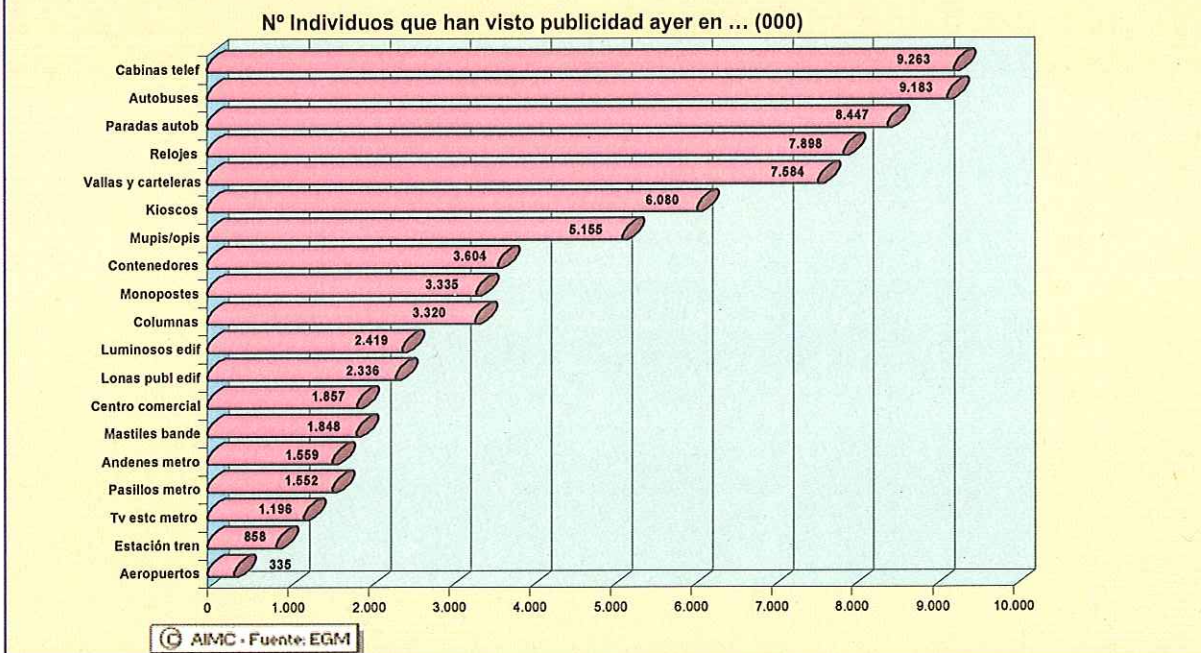
## RANKING DE CADENAS DE TELEVISIÓN

EGM



## EXTERIOR

### RANKING TIPOLOGÍA DE SOPORTES



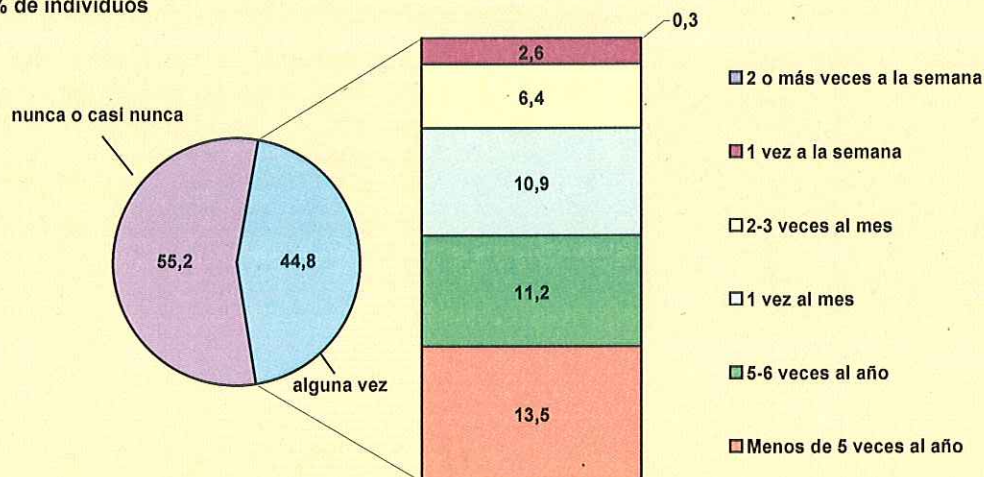


## CINE

EGM

### HÁBITO DE ASISTENCIA AL CINE

% de individuos



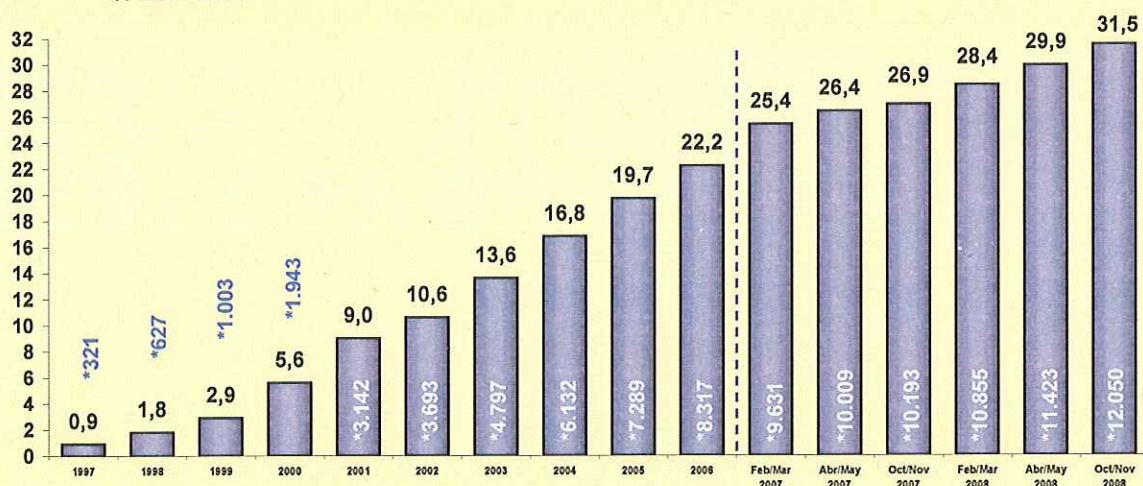
© AIMC - Fuente: EGM

## INTERNET

### EVOLUCIÓN DEL USO DE INTERNET AYER

(DATOS POR OLA)

% individuos



© AIMC - Fuente: EGM

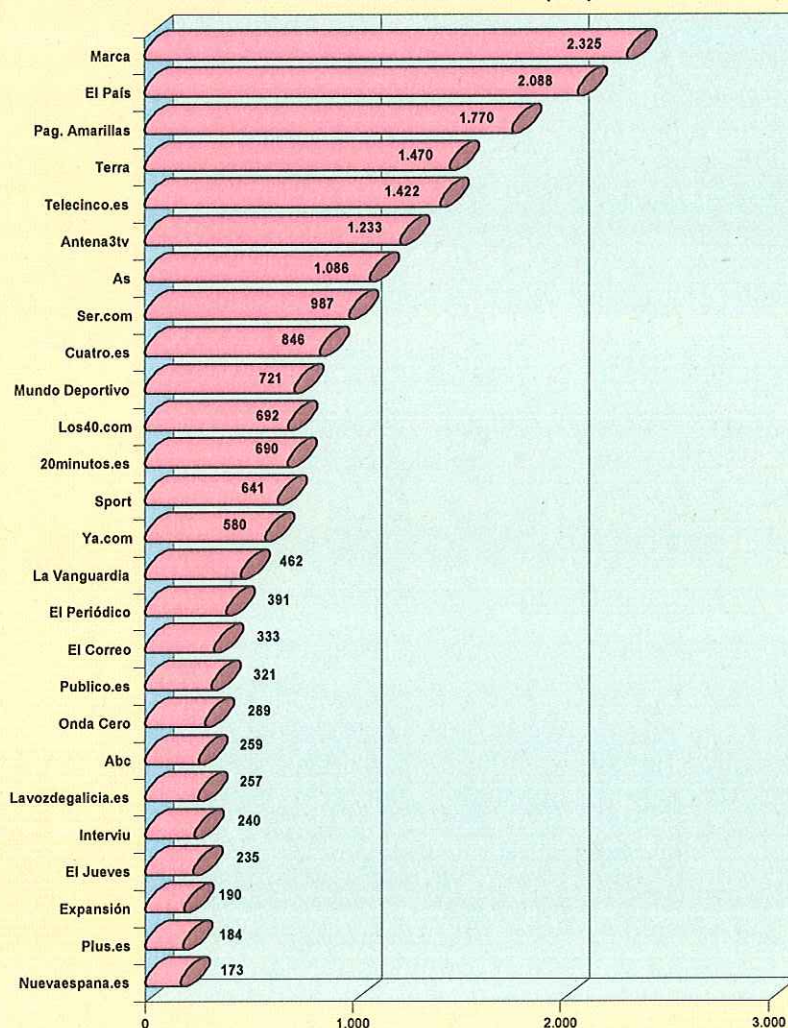
## RANKING DE SITIOS DE INTERNET

EGM

### SITIOS DE INTERNET\*

(DATOS POR OLA)

Visitantes únicos / Ult. 30 días (000)



\* NOTA: Información referida exclusivamente a los sitios controlados por el EGM

© AIMC - Fuente: EGM

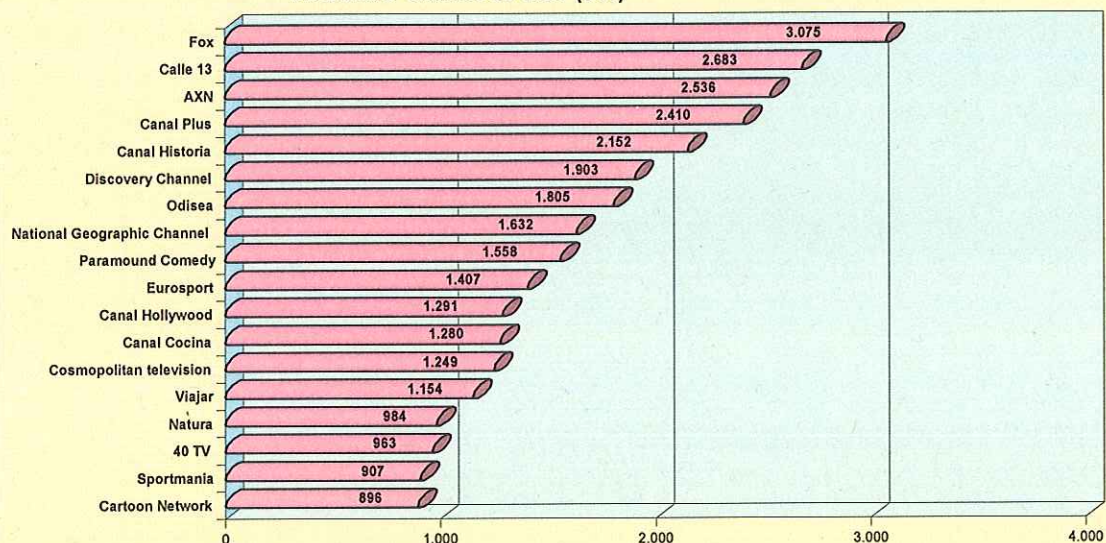


## RANKING DE CANALES TEMÁTICOS

EGM

### CANALES TEMÁTICOS PAGO\*

Audiencia Últimos 30 días (000)

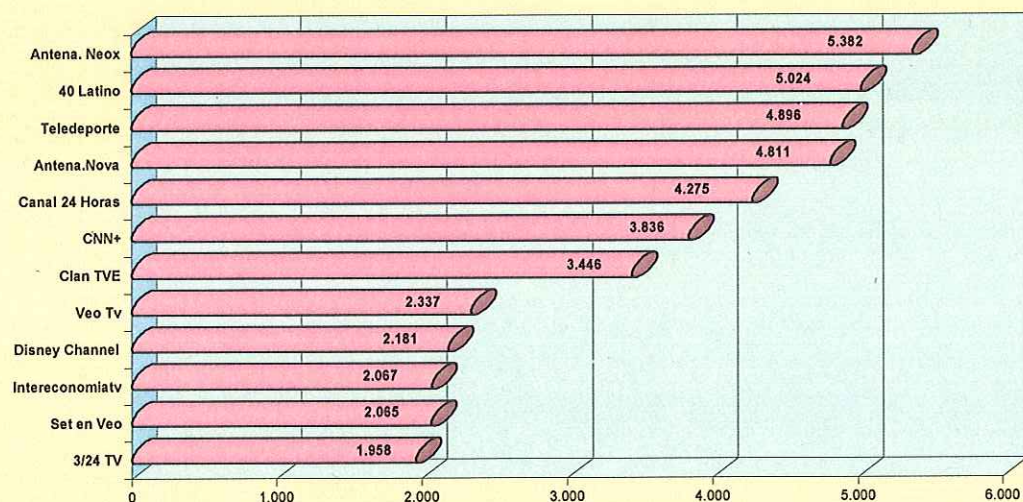


\* NOTA: y otros canales difundidos por sistema multicanal.

© AIMC - Fuente: EGM

### RESTO CANALES TEMÁTICOS\*

Audiencia Últimos 30 días (000)



\* NOTA: y otros canales difundidos por sistema multicanal.

© AIMC - Fuente: EGM

## **ANEXO IV**

**PACTO DE LA FAMILIA POLANCO SOBRE SU  
PARTICIPACIÓN EN PRISA**



**RUCANDIO, S.A.**

Méndez Núñez, 17  
28014 Madrid



Madrid, 14 de agosto de 2007

En cumplimiento de lo preceptuado por el artículo 112.2 de la ley 24/1988, de 28 de julio, de Mercado de Valores –según redacción dada por la Ley 26/2003 de 17 de julio por la que se modifica tanto la ley mencionada como la de sociedades anónimas con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas-, se adjunta certificación de RUCANDIO, S.A. por la que se comunica el Pacto suscrito por los accionistas de dicha sociedad en relación con las acciones de la misma de las que son titulares y que afecta a PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A., y en la que se transcriben las cláusulas del mismo que afectan al derecho de voto y a la transmisibilidad de las acciones.

Esta misma certificación se comunica a PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A. y, previa incorporación a instrumento público, se presentará al Registro Mercantil para su depósito.

Fdo.: José María Aranz Cortezo  
Secretario del Consejo de Administración de RUCANDIO, S.A.  
y en nombre de D. Ignacio Polanco Moreno, como firmante del Pacto.

# RUCANDIO, S.A.

Méndez Núñez, 17  
28014 Madrid

José M<sup>a</sup> Aranaz Cortezo, Secretario no consejero del Consejo de Administración de RUCANDIO, S.A.

## **CERTIFICA:**

1. Que con fecha 21 de julio de 2007 falleció D. Jesús de Polanco Gutiérrez
2. Que el fallecido era titular de un derecho de usufructo, que llevaba incorporado el ejercicio de los derechos políticos, sobre el 50,356% de las acciones de esta sociedad, siendo sus cuatro hijos Ignacio, Isabel, M<sup>a</sup> Jesús y Manuel Polanco Moreno titulares de la nuda propiedad.
3. Que, con el fallecimiento se extinguió el mencionado usufructo, consolidándose, por tanto, el pleno dominio de las acciones en los mencionados cuatro hijos.
4. Que con fecha 23 de diciembre de 2003, mediante documento privado, los cuatro hijos citados más su padre, fallecido, y su madre D<sup>a</sup> Isabel Moreno Puncel, suscribieron un Protocolo Familiar, en el que figura como anexo un Convenio de Sindicación referente a las acciones de RUCANDIO, S.A.
5. Que entre las estipulaciones acordadas figuran las que a continuación se reseñan por referirse al ejercicio del derecho de voto y a las transmisibilidad de las acciones:

### *Artículo 1 – Objeto*

*El objeto del sindicato que se regula por el siguiente convenio es:*

*A. Impedir la entrada de terceros ajenos a la Familia Polanco, actuales accionista de RUCANDIO, S.A. haciéndose necesario respetar y cumplir no solamente lo previsto en los estatutos de la sociedad, sino también en estos pactos extra estatutarios*

### *Artículo 7 – Sindicación de voto*

*Las materias a las que afecta el sindicato será cualquier cuestión concerniente a la sociedad y con independencia de que sea competencia de la junta como del consejo.*

*Determinación del sentido de voto y expresión del mismo:*

*Cuando alguna propuesta de acuerdo relativo a cualquiera de las cuestiones previstas en el presente pacto, vaya a ser sometida a la junta general de accionistas o al consejo de administración, los accionistas y consejeros sindicados se reunirán con la antelación suficiente y en todo caso con anterioridad a la celebración de dicha junta o consejo para determinar el sentido del voto de las acciones sindicadas.*

*Cada propuesta que deba ser sometida a la consideración de la junta de accionistas sindicados o consejo será objeto de votación independiente, dando cada acción sindicada derecho a un voto. Todas las acciones sindicadas quedan obligadas a votar de la misma forma en la junta general de accionistas, siguiendo el sentido del voto determinado por la junta de accionistas sindicados.*

*A efectos del quórum de votación se estará a lo dispuesto en los estatutos sociales de RUCANDIO, S.A. para la adopción de acuerdos de junta general. Si no se obtuviera el acuerdo expreso del sindicato para alguna de las propuestas presentadas, se entenderá que no existe acuerdo suficiente en el sindicato y, en consecuencia, cada accionista sindicado podrá ejercer libremente el sentido de su voto.*

*La expresión del voto de las acciones sindicadas se realizará en la junta general de accionistas, bien por los accionistas titulares de las misma o sus representantes debidamente autorizados que en cualquier caso deberán pertenecer siempre a la Familia Polanco, según determine el acuerdo de la propia junta de accionistas sindicados.*

*En todo caso, la presentación de una oferta de estas características sobre cualquier número de acciones de RUCANDIO, S.A. comportará la convocatoria de la Junta de Accionistas Sindicados.*

#### *Artículo 8 – Obligaciones de los Sindicados*

*Son obligaciones de los miembros del sindicato, en cuanto al propio sindicato y a RUCANDIO, S.A.:*

- 1. Asistir, personalmente o delegando el voto a favor de la persona o personas que acuerde el sindicato, a las juntas de socios de las sociedades, salvo acuerdo expreso del sindicato, y votar de acuerdo a las instrucciones acordadas por el sindicato.*
- 2. No ejercer individualmente ningún derecho como socio frente a las sociedades cuyo ejercicio previamente no haya sido debatido y acordado por la junta del sindicato.*

*...*

#### *Artículo 9 – Limitaciones a la venta de acciones.*

*Condición previa.- Con la salvedad de las transmisiones a favor de hijos y las aportaciones a sociedades patrimoniales, todos los firmantes se obligan a no transmitir ni a disponer en ninguna forma de las acciones de RUCANDIO, S.A. hasta que transcurran 10 años a contar desde el fallecimiento o declaración de incapacidad de D. Jesús de Polanco Gutiérrez. Cumplido lo anterior, en todo caso, se exigirá que todos los accionista de RUCANDIO, S.A. consensúen por unanimidad cualquier tipo de transmisión a un tercero.*

*Como excepción se establece el acuerdo unánime de todos los accionistas Polanco Moreno, en cuyo caso si será posible la transmisión antes del vencimiento del plazo anterior de 10 años.*

*Igual limitación se establece para el supuesto específico de las acciones que ostenta directa o indirectamente RUCANDIO, S.A. en la sociedad PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.; en su consecuencia, los firmantes se obligan a no transmitir las ni a disponer en ninguna forma de las mismas hasta que transcurran 10 años a contar desde el fallecimiento o declaración de incapacidad de D. Jesús de Polanco Gutiérrez.*

*Como excepción, se establece también el acuerdo unánime de todos los hermanos Polanco Moreno, en cuyo caso sí será posible la transmisión antes del vencimiento del plazo anterior de 10 años.*

*Sin perjuicio de lo que establece los estatutos de las sociedades, y con la eficacia obligatoria de todo convenio o contrato, ninguno de los accionistas sindicados podrá vender, transferir, ceder, traspasar, ni en forma alguna enajenar o grabar, la propiedad de las acciones sindicadas ni la titularidad de los derechos inherentes a las mismas, sin dar cumplimiento previo a lo dispuesto en este contrato y siempre teniendo en cuenta la condición previa a lo anterior.*

*Será admisible que en el futuro puedan ser libres las aportaciones de acciones a sociedad patrimoniales, participadas por el accionista o junto a sus descendientes en al menos un 51% y donde el accionista perteneciente a la Familia Polanco ostente el control de dicha sociedad. Será asimismo necesario que la representación de dicha sociedad la ostente un miembro de la Familia Polanco.*

6. Que a la fecha de expedición de esta certificación se encuentran vinculadas por este Pacto la totalidad de las acciones de RUCANDIO, S.A.

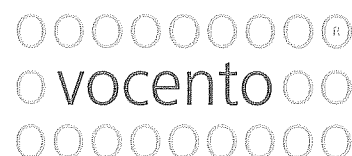
Y para que surta los efectos que proceda a fin de cumplimiento de lo preceptuado en la Ley 26/2003 de 17 de julio y disposiciones de desarrollo, expide la presente en Madrid a 14 de agosto de 2007.

## **ANEXO V**

**PACTO PARASOCIAL ENTRE ACCIONISTAS DE  
VOCENTO**







## VOCENTO, S. A.

Conforme a lo previsto en el apartado 18.4 del Documento de Registro del Folleto de la Oferta Pública de Venta de acciones de VOCENTO, S. A., inscrito en los registros oficiales de la Comisión Nacional del Mercado de Valores con fecha 20 de octubre de 2006, y a los efectos de lo previsto en el artículo 112 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, reguladora del Mercado de Valores, se comunica el siguiente

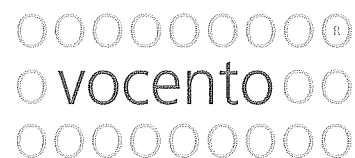
### **Hecho Relevante**

De cara a la admisión a cotización de las acciones de la Sociedad, los accionistas de VOCENTO, S.A., que se detallan en el cuadro siguiente, han suscrito un acuerdo para dar estabilidad al accionariado de VOCENTO, S.A. en los primeros años de su salida a Bolsa, limitando la transmisión de las acciones objeto del acuerdo (en adelante el “Acuerdo de Accionistas”):

ACCIONISTA	Nº DE ACCIONES TRAS LA OFERTA	% SOBRE EL CAPITAL TRAS LA OFERTA
MEZOUNA, S.L.	12.974.368	10,3819%
BYCOMELS PRENSA, S.L.	9.975.388	7,9822%
ENERGAY DE INVERSIONES, S.L.	7.735.341	6,1897%
GOGOL DE INVERSIONES, S.L.	105.232	0,0842%
ASUA DE INVERSIONES, S.L.	9.208.042	7,3681%
VICTOR URRUTIA VALLEJO	414.487	0,3316%
ROLAR DE INVERSIONES, S.L.	124.719	0,0997%
ONCHENA, S.L.	6.732.877	5,3879%
D <sup>a</sup> . MARIA MAGDALENA AGUIRRE AZAOLA	987.337	0,7900%
D <sup>a</sup> . MARIA DEL CARMEN AGUIRRE AZAOLA	987.338	0,7900%
ATLANPRESSE, S.A.S.	2.363.183	1,8909%
GARMYBA INVEST, S.L.	567.904	0,4544%
MADOAN, S.A.	571.457	0,4573%
ROFLU, S.A.	571.457	0,4573%
YBAZUBI, S.L.	567.946	0,4545%
ODOFY, S.A.	710.522	0,5686%
<b>TOTAL</b>	<b>54.597.598</b>	<b>43,6884%</b>

A continuación se transcriben los principales compromisos adquiridos por los firmantes del Acuerdo de Accionistas, cuyo texto íntegro ha sido objeto de presentación en la Comisión Nacional del Mercado de Valores:

vocento, s.a.  
Juan Ignacio Luca de Tena, 7 - 28027  
Madrid España



#### **“1.- Acciones objeto del Acuerdo**

Las acciones objeto del presente Acuerdo serán (i) las acciones de Vocento que siendo de titularidad de cada Accionista, en la fecha que sea efectiva la admisión a cotización de las Acciones de Vocento hayan sido además expresamente incluidas, mediante la indicación de su número, en el documento de adhesión firmado por cada uno de los Accionistas parte del presente Acuerdo, y (ii) las acciones de Vocento que cada Accionista adquiera en ejercicio del derecho de adquisición preferente previsto en la Estipulación 3 siguiente.

Quedarán excluidas del presente Acuerdo: (i) Respecto del accionista vendedor (y sin perjuicio de su inclusión respecto del accionista comprador, en su caso) las acciones de Vocento que sean vendidas por los Accionistas, de conformidad con lo previsto en las Estipulaciones 3 y 4.2 siguientes, siempre que se cumplan los términos y condiciones allí previstas; y (ii) Las acciones de Vocento que cualquier Accionista adquiera con posterioridad a la efectiva admisión a cotización de las Acciones.

#### **2.- Transmisiones en el marco de una Oferta Pública de Adquisición**

Durante un plazo de CINCO (5) años, a contar desde la efectiva admisión a cotización de las acciones de Vocento en las Bolsas de Valores Española en el supuesto de que se formulara una Oferta Pública de Adquisición (OPA) sobre las acciones de Vocento, los Accionistas se comprometen a no transmitir, directa o indirectamente, las Acciones de su titularidad objeto de este Acuerdo, en el marco de la OPA (ya sea aceptando la OPA o de cualquier otra forma al margen de la OPA), ni a asumir compromiso alguno de transmisión, directa o indirecta, de las Acciones al Oferente o persona que actúe de forma concertada con el mismo, salvo que así lo acuerden todos los Accionistas por mayoría simple. Se entenderá por mayoría simple, el 51% de las acciones que sean objeto del Acuerdo, en el momento en que se someta a votación el asunto. Si los Accionistas decidieran por mayoría, permitir la transmisión de las acciones en la OPA, cada Accionista será libre de transmitir o no su participación en la OPA.

A estos efectos, el Secretario procederá a convocar a los Accionistas, tan pronto como sea posible, una vez autorizada la OPA por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, teniendo en cuenta el calendario de la OPA, para que los Accionistas adopten una decisión respecto a la posibilidad de aceptación o no de la OPA.

En caso de formulación de una oferta competidora o la formulación de una mejora sobre una OPA ya existente, se aplicarán las mismas reglas que las mencionadas anteriormente para una OPA.

El pacto contenido en esta estipulación 2 tendrá preferencia sobre cualquier otro pacto de restricción a la transmisión de las acciones contenido en este Acuerdo.



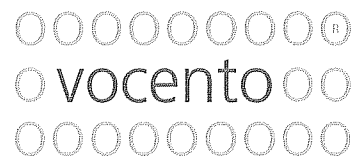
Si los Accionistas decidieran, en los términos previstos anteriormente, permitir la venta de las acciones en el marco de la OPA, se entenderá terminado el presente Acuerdo, siempre y cuando la OPA tuviera resultado positivo.

### **3.- Derecho de Adquisición Preferente**

#### **3.1. Derecho de adquisición preferente**

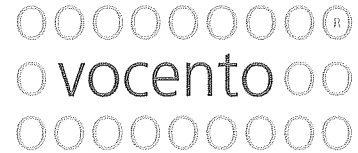
Sin perjuicio de los compromisos asumidos en las Estipulaciones 4 y 5 siguientes, durante un plazo de CINCO (5) años desde la efectiva admisión a cotización de las acciones de Vocento en las Bolsas de Valores Españolas, cualquier transmisión voluntaria intervivos de acciones de Vocento por los Accionistas estará sujeta a las siguientes normas:

- Estas normas se entenderán aplicables a toda enajenación, cesión, constitución de gravámenes o usufructos voluntarios sobre, acciones, derechos de suscripción preferente, obligaciones convertibles o cualesquiera otros valores o derechos que pudieran legitimar al tenedor de los mismos para adquirir cualesquiera participaciones del capital social de VOCENTO, S.A. o sus derechos de voto (de ahora en adelante, “Acciones”) que son o que en el futuro sean propiedad de los Accionistas, y que se deriven o sean consecuencia de las Acciones propiedad de los Accionistas.
- En caso de que cualquiera de los Accionistas (el “Accionista Oferente”), deseara transferir, enajenar o gravar todas o una parte de las Acciones (las “Acciones Ofrecidas”) deberá notificarlo fehacientemente al Secretario, siendo la fecha en la que se reciba esa comunicación “Fecha de Notificación”. En la comunicación se hará constar las Acciones que desee enajenar o gravar, identificación del adquirente o persona a cuyo favor pretendan gravarse las Acciones, el precio de venta, en su caso, y todos los demás términos de la operación, salvo que se pretendiera efectuar la enajenación en Bolsa, en cuyo caso bastará con comunicar el número de Acciones que se pretende enajenar.
- Recibida la notificación, el Secretario dirigirá en el plazo máximo de 5 días hábiles, carta por mensajero con acuse de recibo, burofax o correo electrónico, al resto de Accionistas al domicilio o dirección que figure en la estipulación 9 siguiente, copia de la notificación recibida por el “Accionista Oferente” indicando la “Fecha de ejecución” que no podrá ser posterior a dos meses a contar desde la “Fecha de Notificación” y el número de “Acciones” que le corresponde adquirir a cada uno de los Accionistas.
- Los Accionistas tendrán derecho a comprar su cuota proporcional de todas las Acciones Ofrecidas por el Accionista Oferente, cuyo número exacto figurará en la comunicación que les será remitida por el Secretario de acuerdo con lo previsto en el párrafo anterior, por el precio de compra a que se hace referencia en el apartado 3.2 siguiente. La compra deberá tener lugar el día de la “Fecha de Ejecución”, que también figurará en la comunicación del Secretario. Este derecho será ejercitable mediante notificación fehaciente efectuada al



“Accionista Oferente” en el domicilio que conste en el presente documento y al Secretario en el plazo no superior a 20 días hábiles a contar desde la “Fecha de Notificación”.

- Si dicho derecho no fuera ejercitado por todos los Accionistas, lo cual será constatado por el Secretario, en tal caso los derechos no ejercitados, acrecerán a los restantes Accionistas que hubieran ejercitado dicho derecho. Estos Accionistas, podrán ejercitar su derecho de adquisición preferente sobre el resto de las Acciones mediante notificación al “Accionista Oferente” y al Secretario no más tarde de 30 días hábiles desde la “Fecha de Notificación”, para lo cual les será comunicado por el Secretario por telegrama, burofax o correo electrónico, el número de Acciones sobre las que no se ha ejercitado el derecho de adquisición preferente, debiendo contestar por una de las vías anteriormente citadas al Secretario, el número de Acciones por el que están interesados, con independencia de las que posean. Si hubiera más peticiones que las Acciones Ofrecidas, éstas se prorratearán de forma igualitaria entre el número de peticionarios sin tener en cuenta el número de Acciones poseídas anteriormente y su resultado se comunicará a cada uno de los Accionistas peticionarios y al Accionista Oferente.
- En el caso de que los Accionistas no ejercieran de forma total el derecho de adquisición preferente sobre la totalidad de las “Acciones Ofrecidas” el sobrante que existiera podrá ser ofrecido a la propia sociedad o a un tercero que será elegido por acuerdo de los Accionistas, adoptado por mayoría simple de las acciones objeto del Acuerdo en ese momento. Se entenderá por mayoría simple, el 51% de las acciones que sean objeto del Acuerdo, en el momento en que se someta a votación el asunto.
- Si fuera la propia sociedad, se procederá por el Secretario a notificarlo al Presidente del Consejo de Administración, a fin de solicitarle convoque reunión, en su caso, del órgano competente de la Sociedad para adoptar el acuerdo que proceda. Si se acordara la adquisición de las Acciones, se notificará esta decisión al Secretario, quien a su vez lo notificará al “Accionista Oferente” de forma inmediata, por telegrama, burofax o correo electrónico, en el momento del proceso en el que se acordara la misma y sin que ello pudiera suponer una modificación de la fecha de ejecución.
- Si fuera un tercero la persona elegida deberá comprometerse a suscribir el presente documento de forma simultánea a la adquisición de las Acciones. Efectuada la elección, ésta se notificará por el Secretario al “Accionista Oferente” de forma inmediata, por telegrama, burofax o correo electrónico, en el momento del proceso en el que se acordara la misma y sin que ello pudiera suponer una modificación de la “fecha de ejecución”.
- El Accionista Oferente tendrá derecho respecto de las Acciones de las que no se hubiera ejercitado el derecho de adquisición preferente a disponer de las mismas en el plazo de seis meses a contar desde la “Fecha de Notificación”.



- Si el Accionista Oferente no dispusiera de las Acciones en dicho plazo de seis meses, las Acciones Ofrecidas y no adquiridas en el ejercicio del derecho de adquisición preferente, continuarán sometidas al presente Acuerdo, si bien durante el plazo citado de seis meses, dejarán de tener el derecho de adquisición preferente sobre ventas que se pudieran realizar por otros Accionistas.

### **3.2. Precio para el ejercicio del derecho de adquisición preferente**

El precio para el ejercicio del derecho de adquisición preferente será (i) la media ponderada del precio medio ponderado de las cinco sesiones bursátiles anteriores a la de la “Fecha de Notificación” o (ii) el precio comunicado por el Accionista Oferente, en caso de que sea aplicable y sea inferior al indicado anteriormente en (i).

### **3.3. Transmisiones indirectas**

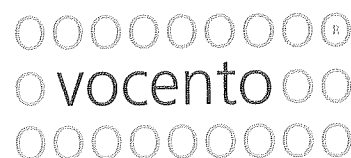
Se asimilará a una transmisión de Acciones de Vocento, cuando se proceda a enajenar, ceder, constituir gravámenes, usufructos voluntarios, y en general efectuar cualquier acto de disposición o gravamen que afecte, de forma directa o indirecta a una participación de control (en el sentido del artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores) de alguno de los Accionistas, en favor de un tercero ajeno a los Accionistas o que permita la adquisición directa o indirecta de ese control de alguno de los Accionistas por el tercero ajeno a los Accionistas.

En consecuencia de forma previa a la disposición directa o indirecta de cualquier participación de control de un Accionista, o que permita la adquisición directa o indirecta de ese control de alguno de los Accionistas por el tercero ajeno a los Accionistas, se deberá comunicar al Secretario la operación a fin de que se ponga en marcha el procedimiento para el ejercicio del derecho de adquisición preferente por el resto de los Accionistas y que es objeto de regulación en la presente estipulación.

Las “Acciones Ofrecidas” serán las que sean propiedad de la sociedad Accionista en cuestión, el resto del proceso será el mismo que el señalado en la presente estipulación, tomándose como precio de las Acciones de VOCENTO, S.A., el que resulte de lo establecido en el punto 3.2 anterior de esta estipulación.

### **3.4. Transmisiones forzosas**

El régimen de adquisición preferente de Acciones pactado en los apartados anteriores será aplicable mutatis mutandis a las transmisiones forzosas intervivos de Acciones de forma que el accionista afectado ofrezca al resto de los Accionistas el ejercicio del derecho de adquisición preferente antes de que se produzca el hecho (vr. embargo) que pueda dar lugar a una transmisión forzosa de Acciones.



### **3.5. Transmisiones lucrativas**

El régimen de adquisición preferente de Acciones pactado en el apartado 3.1 será aplicable mutatis mutandis a las transmisiones lucrativas de Acciones, salvo que se efectúen entre cónyuges (salvo en un proceso de separación legal o divorcio, en cuyo caso se seguirán los trámites establecidos en el apartado 3.1), ascendientes y descendientes en línea recta y parientes en línea colateral hasta el tercer grado (hermanos y sobrinos), y siempre que el adquirente sea parte del presente Acuerdo o se adhiera al mismo.

A estos efectos, producido el fallecimiento causante de la transmisión mortis causa, o manifestada la voluntad de proceder a realizar la transmisión intervivos, e informado de ello el Secretario se iniciará el proceso definido en el apartado 3.1., tomándose como precio a estos efectos la media ponderada del precio medio ponderado de las cinco sesiones bursátiles anteriores a la fecha del fallecimiento o a la comunicación de la voluntad de transmitir las acciones, según el caso. No ejercitándose el derecho de adquisición preferente, podrá ejecutarse la transmisión lucrativa.

Se considerará incumplimiento del presente contrato el que se consuma cualquier transmisión de Acciones de algún Accionista, de acuerdo con lo previsto en esta Estipulación, sin que el resto de ellos puedan ejercitar el derecho de adquisición preferente en la forma pactada en la presente estipulación.

## **4.- Restricción a la Transmisión de Acciones**

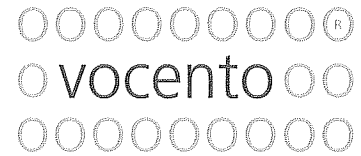
### **4.1. Restricciones a la transmisión durante el primer año desde la salida a Bolsa**

Durante un plazo de UN (1) año, a contar desde la efectiva admisión a cotización de las acciones de Vocento en las Bolsas de Valores Españolas, cada Accionista se compromete a no vender, enajenar, ceder, constituir gravámenes, usufructos voluntarios ni, en general, efectuar ningún acto de disposición o gravamen sobre las acciones de Vocento objeto del presente Acuerdo.

Se asimilará a una transmisión de Acciones de Vocento, cuando se proceda a enajenar, ceder, constituir gravámenes, usufructos voluntarios, y en general efectuar cualquier acto de disposición o gravamen que afecte, de forma directa o indirecta a una participación de control (en el sentido del artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores) de alguno de los Accionistas, en favor de un tercero ajeno a los Accionistas, o que permita la adquisición directa o indirecta de ese control de alguno de los Accionistas por el tercero ajeno a los Accionistas.

### **4.2. Restricciones a la transmisión durante el segundo año desde la salida a Bolsa**

Durante el plazo del segundo año a contar desde la fecha de efectiva admisión a cotización de las acciones de Vocento en las Bolsas de Valores Españolas cada Accionista se compromete a



no vender, enajenar, ceder, constituir gravámenes, usufructos voluntarios y en general efectuar cualquier acto de disposición o gravamen sobre un número de acciones de Vocento superior al 20% de las acciones de su propiedad objeto del presente Acuerdo.

El compromiso establecido en el párrafo anterior, de no transmitir las acciones así como el porcentaje que se deba ver afectado por dicho compromiso, podrá ser renovado por acuerdo unánime de los accionistas firmantes o de los que deseen continuar con este específico compromiso, por sucesivos períodos anuales.

#### **4.3. Transmisiones no afectadas por las restricciones a la transmisión de acciones previstas en las Estipulaciones 3 y 4 anteriores**

No serán aplicables las previsiones establecidas en las estipulaciones 3 y 4 anteriores, y por tanto, se podrán efectuar libremente las siguientes transmisiones de Acciones objeto de este Acuerdo:

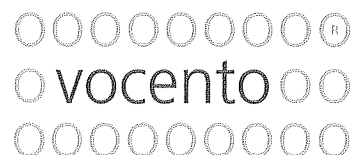
- (i) Las transmisiones que se efectúen entre sociedades del mismo grupo (en el sentido establecido en el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores), siempre que tanto la persona o sociedad dominante del Grupo como el adquirente sea parte del presente Acuerdo o se haya adherido al mismo.
- (ii) En el caso de Accionistas personas físicas, cuando la transmisión se efectúe a favor de sociedades participadas en más de un 50% por el Accionista transmitente, su cónyuge o ascendientes o descendientes en línea recta, siempre que el adquirente sea parte del presente Acuerdo o se haya adherido al mismo.
- (iii) Las transmisiones que se efectúen entre cónyuges, ascendientes y descendientes en línea recta y parientes en línea colateral hasta el tercer grado (hermanos y sobrinos), siempre que el adquirente sea parte del presente Acuerdo o se haya adherido al mismo. No se entenderá incluida la transmisión efectuada a un cónyuge como consecuencia de un proceso de separación legal o divorcio, en cuyo caso se registrarán los trámites establecidos en el apartado 3.1 anterior.

En todos estos casos, el Accionista Transmisor deberá notificar la transmisión al Secretario, en un plazo de 15 días hábiles desde que se haya producido la misma, así como acreditar la adhesión del adquirente a este Acuerdo.

#### **6.- Incumplimiento**

El incumplimiento de las previsiones del presente contrato dará derecho a cualquiera de las demás partes a reclamar a la parte incumplidora, además de los daños y perjuicios ocasionados, y en concepto de cláusula penal acumulativa, una cantidad igual al 30 % del valor de todas las acciones de Vocento, S.A., objeto de este Acuerdo, que fueran directa o indirectamente





propiedad de la parte incumplidora, antes de producirse el incumplimiento, y aunque éste no afecte a todas las acciones de que sea titular.

Por valor de las acciones se tomará el más alto entre el valor de cotización al finalizar el trimestre natural anterior a la fecha del incumplimiento, o el valor medio de cotización de las acciones en dicho trimestre natural.

Tal cantidad se devengará a favor de los demás Accionistas firmantes del presente contrato, con carácter solidario y a prorrata de su participación (teniendo en cuenta las acciones que sean objeto del Acuerdo en el momento del incumplimiento). La renuncia o renunciaciones de alguno de los firmantes a percibir tal cantidad, acrecerá al derecho al cobro de la indemnización y pena convencional de los demás firmantes de este contrato.”

El Acuerdo de Accionistas deja sin efecto cualquier otro acuerdo o pacto que las partes hubieran suscrito con anterioridad sobre las Acciones de Vocento.

Asimismo, los firmantes del Acuerdo de Accionistas han acordado de que no se aceptarán adhesiones al mismo que superen el 49,99% del capital social de VOCENTO, S.A.

En Madrid, a 7 de noviembre de 2006

---

Fdo. D. Emilio José de Palacios Caro  
Secretario del Consejo de Administración

vocento, s.a.  
Juan Ignacio Luca de Tena, 7 - 28027  
Madrid España

## **ANEXO VI**

CUENTAS DEL GRUPO PRISA DE 2008





**PRISA**

Educación, información, entretenimiento

**Resultados Anuales  
Enero- Diciembre 2008**

**19 de febrero de 2009**

**ENERO- DICIEMBRE 2008**

**PRISA OBTUVO UN EBITDA DE 948,34 MILLONES DE EUROS (+21,6%).**

*Los ingresos crecieron un 8,3% hasta 4.001,35 millones de euros y el EBIT fue de 698,19 millones de euros (+34,3%).*

- **Santillana incrementa sus ingresos** en un **8,5%** y **mejora su EBITDA** un **12,0%** hasta 134,35 millones de euros. El grupo de educación bate sus récords. Destaca el comportamiento de las campañas de **España** (+15,2%), **Venezuela** (+38,6%), **Argentina** (+19,4%) y **Perú** (+96,7%). La venta regular en **Brasil** se incrementa un 30,0% respecto al ejercicio anterior.
- **Cadena SER**, con 4.705.000 oyentes según la tercera ola del EGM, continúa manteniendo el **liderazgo** y supera en audiencia a la suma de sus tres principales competidores en la radio privada generalista. Todos los programas de la SER continúan líderes en sus respectivas franjas horarias las 24 horas del día.
- La **Radio Internacional incrementa sus ingresos** un 7,0% hasta los 94,80 millones de euros, con una mejora en los márgenes de EBITDA.
- La venta de periódicos y revistas se mantiene, a pesar del entorno adverso de mercado. **El País fortalece su posición de liderazgo** al concluir 2008 con una difusión media diaria de 431.034 ejemplares diarios. El País diseña un **nuevo modelo organizativo** y **fusiona** las redacciones del **diario** y de **internet**. Adicionalmente, se ha creado la sociedad **Box News Publicidad**, **comercializadora conjunta para la publicidad en prensa e internet**.
- Los ingresos de **Sogecable** alcanzan a 31 de diciembre de 2008 un nuevo récord, ascendiendo a 1.872,87 millones de euros. Destaca la **mejora** en su **posición financiera**.
- **DIGITAL+ incrementa su EBIT** un 34,6% hasta alcanzar los 237,83 millones de euros, con una notable mejora en los márgenes (15,4% versus 11,6%).
- **Cuatro incrementa sus ingresos un 13,7%** y alcanza una **audiencia media del 8,6%** en 2008 en tan sólo tres años completos de emisiones (7,7% en 2007).
- **TVI (Portugal)** mantiene su liderazgo y registra en 2008 sus mejores datos de audiencia, con un 36,0% de audiencia media diaria y un 41,3% en *prime time*. **TVI incrementa sus ingresos publicitarios** en un 4,9% durante el ejercicio 2008.
- Los **ingresos por producción audiovisual** se incrementan un 10,9%.
- **Internet (Prisacom)** continúa con una evolución positiva, **incrementándose sus ingresos publicitarios** en un 22,4%.
- Prisa cierra **la venta de tres de sus inmuebles** por un precio total de **300 millones de euros**.
- Puesta en marcha de un **plan de ahorro de costes**.

Otros acontecimientos importantes en el ejercicio 2008 han sido los siguientes:

- **Prisa se hace con el 100% de Sogecable** tras la finalización de la Oferta Pública de Adquisición sobre la totalidad del capital de la sociedad.
- El 5 de diciembre de 2008, Prisa celebra una **Junta General Extraordinaria** de Accionistas y aprueba la **fusión entre Sogecable y Prisa**. Los accionistas e inversores de Prisa otorgan al Consejo de Administración el mandato y los poderes necesarios para abordar el proceso de **recapitalización** del Grupo y la **reestructuración de su deuda**.
- Tras el anuncio de **Ignacio Polanco** de ejercer como **presidente no ejecutivo**, **Juan Luis Cebrián**, Consejero Delegado de Prisa, es nombrado **presidente de la Comisión Ejecutiva**. **Manuel Polanco** es nombrado nuevo **vocal** de la **Comisión Ejecutiva** y se creará un **Consejo Asesor Internacional**.
- **Prisa cesa su actividad en Localia TV**.
- Prisa **formaliza el acuerdo de inversión** comunicado en diciembre de 2007 por el cual **3i Group plc** entra en el accionariado de **Unión Radio** con un 8,14% de participación. 3i Group plc incrementará su participación hasta alcanzar el 16,63% del capital de Unión Radio, con el desembolso adicional de 125 millones de euros mediante sucesivas ampliaciones de capital, completando de esta forma una inversión total de 225 millones de euros.
- Prisa agrupa sus negocios de producción audiovisual en Media Capital uniendo las actividades de **producción audiovisual en España y Portugal**.
- Las **revistas de Media Capital** se integran en Progres.
- Prisa reduce su participación en **Iberbanda** del 21,69% al 15,38%.

Variaciones en el perímetro de consolidación:

- **Media Capital** se consolida por integración global en las cuentas de Prisa desde el 1 de febrero de 2007.
- **Iberoamericana Radio Chile** se consolida por integración global desde el 1 de julio de 2007.
- **Prensa Regional** (El Correo de Andalucía, Diario Jaén y Novotécnica) dejó de contribuir a las cifras del Grupo consolidado desde el 1 de julio de 2007 tras su venta.
- **Localia TV** se incluye en la cuenta de resultados del ejercicio 2008 como una **operación en discontinuación**, mientras que durante el ejercicio 2007 la cuenta de resultados recogía los ingresos y gastos de la actividad.

## CUENTA DE RESULTADOS

Millones de euros	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>4.001,35</b>	<b>3.696,03</b>	<b>8,3</b>
<b>EBITDA</b>	<b>948,34</b>	<b>779,62</b>	<b>21,6</b>
<b>EBIT</b>	<b>698,19</b>	<b>519,93</b>	<b>34,3</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>(397,07)</b>	<b>(195,26)</b>	<b>(103,4)</b>
Gastos por intereses de financiación	(290,94)	(185,96)	(56,5)
Otros resultados financieros <sup>1</sup>	(106,13)	(9,30)	-
<b>Resultado de sociedades por puesta en equivalencia y de otras inversiones</b>	<b>(8,94)</b>	<b>(35,67)</b>	<b>74,9</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>292,18</b>	<b>289,00</b>	<b>1,1</b>
Impuesto sobre sociedades	(90,44)	(26,92)	-
Resultado de operaciones en discontinuación	(75,35)	0,00	-
Resultado atribuido a socios externos	(43,40)	(70,11)	38,1
<b>Resultado Neto</b>	<b>83,00</b>	<b>191,97</b>	<b>(56,8)</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>23,7%</b>	<b>21,1%</b>	
<b>Margen EBIT</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,1%</b>	

## INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

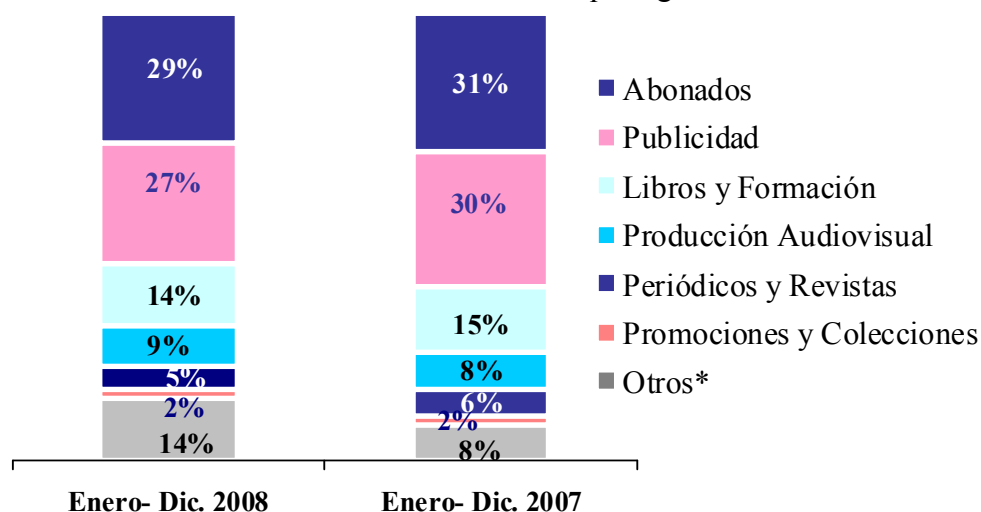
Los ingresos de explotación **se han incrementado en un 8,3%** alcanzando 4.001,35 millones de euros, frente a 3.696,03 millones obtenidos en el año anterior. Por **línea de actividad**, el desglose es el siguiente:

Millones de euros	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
Publicidad	1.067,07	1.122,27	(4,9)
Libros y formación	579,74	536,47	8,1
Periódicos y revistas	209,86	210,52	(0,3)
Ingresos de abonados	1.141,10	1.136,32	0,4
Producción audiovisual	347,79	313,71	10,9
Promociones y colecciones	73,10	88,09	(17,0)
Ingresos procedentes del inmovilizado	297,10	22,38	-
Otros ingresos <sup>2</sup>	285,58	266,27	7,3
<b>Total ingresos de explotación</b>	<b>4.001,35</b>	<b>3.696,03</b>	<b>8,3</b>

<sup>1</sup> Incluye: diferencias de cambio, ajustes por inflación, variaciones de valor de instrumentos financieros, resultados por liquidaciones de coberturas, deterioro de crédito con asociadas, ingresos de inversiones financieras temporales y otros resultados financieros.

<sup>2</sup> Incluye: prestación de servicios de atención telefónica, prestación de servicios de transmisión, prestación de servicios de publicidad, prestación de servicios de comercialización de revistas, prestación de servicios de distribución, prestación de servicios de impresión, eventos, ventas de música, venta de comercio electrónico, servicios de Internet, ventas procedentes de librerías, arrendamientos y otros ingresos.

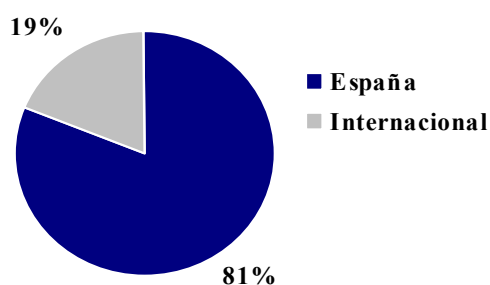
La contribución de las diferentes líneas de actividad es la que sigue:



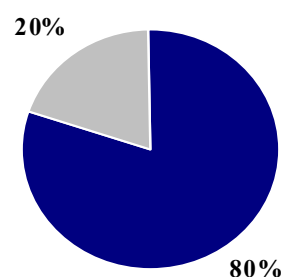
\* En el ejercicio 2008 se incluyen en “Otros” las plusvalías procedentes de la venta de los inmuebles (226,78 millones de euros). Excluyendo este importe, la contribución de los ingresos publicitarios al total de ingresos del Grupo ascendería al 28%.

Procedencia geográfica de los ingresos:

Enero- Diciembre 2008



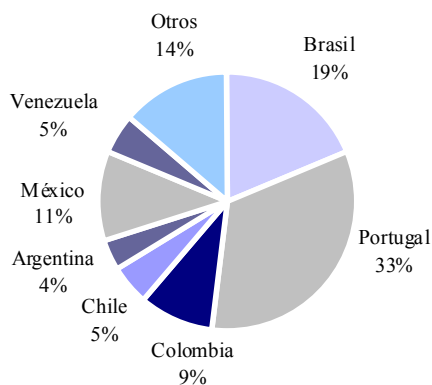
Enero- Diciembre 2007



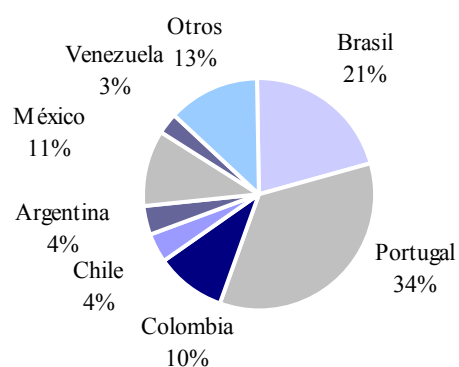
En 2008, un 19% de los ingresos procede del área internacional, de los cuales un 53% corresponde a Santillana, el 32% a Media Capital y el resto a la radio y prensa internacional.

La contribución a los ingresos por países en el área internacional es la siguiente:

Enero- Diciembre 2008



Enero- Diciembre 2007





## Publicidad

Los ingresos de publicidad (1.067,07 millones de euros) han caído un 4,9%, mejorando el comportamiento del mercado, gracias a la posición de liderazgo en los soportes de publicidad donde Grupo Prisa opera, además del portfolio diversificado de clientes con el que cuenta y su exposición tanto a publicidad nacional, como local e internacional.

### INGRESOS DE PUBLICIDAD

Millones de euros

	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
<b>Unidad Prensa</b>	<b>219,50</b>	<b>272,49</b>	<b>(19,4%)</b>
El País	170,00	218,22	(22,1%)
AS	19,88	21,67	(8,3%)
Cinco Días	10,88	11,73	(7,2%)
Prensa Regional/ Dominical <sup>1</sup>	3,51	8,69	(59,6%)
Revistas <sup>2</sup>	12,69	9,72	30,5%
Prensa Internacional	3,93	3,98	(1,4%)
Ajustes de consolidación	(1,38)	(1,53)	9,9%
<b>Radio</b>	<b>348,27</b>	<b>353,85</b>	<b>(1,6%)</b>
Radio España	259,20	270,55	(4,2%)
Radio Internacional <sup>3</sup>	89,25	82,82	7,8%
Música	0,00	0,50	(100,0%)
Ajustes de consolidación	(0,19)	(0,02)	---
<b>Audiovisual</b>	<b>491,90</b>	<b>491,70</b>	<b>0,0%</b>
Sogecable	319,11	301,19	5,9%
Cuatro	292,92	272,70	7,4%
Digital+	26,20	28,49	(8,1%)
Media Capital <sup>4</sup>	172,79	170,46	1,4%
TV Local <sup>5</sup>	---	20,05	---
<b>Digital</b>	<b>19,35</b>	<b>15,81</b>	<b>22,4%</b>
<b>Otros</b>	<b>0,29</b>	<b>0,11</b>	<b>173,0%</b>
<b>Ajustes de consolidación</b>	<b>(12,24)</b>	<b>(11,68)</b>	<b>(4,8%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.067,07</b>	<b>1.122,27</b>	<b>(4,9%)</b>

1. Durante el ejercicio 2008, se incluyen en Prensa Regional los datos correspondientes al suplemento El Dominical. El Correo de Andalucía y Diario Jaén contribuyen a los ingresos publicitarios hasta el mes de junio de 2007.

2. Revistas incluye la actividad de revistas de Portugal desde agosto de 2008, con anterioridad incluida en Media Capital.

3. Iberoamericana Radio Chile se incorpora al perímetro de consolidación por integración global desde el 1 de julio de 2007.

4. Media Capital comienza a consolidarse por integración global desde el 1 de febrero de 2007.

5. En el ejercicio 2008 la TV Local se incluye como una operación en discontinuación.

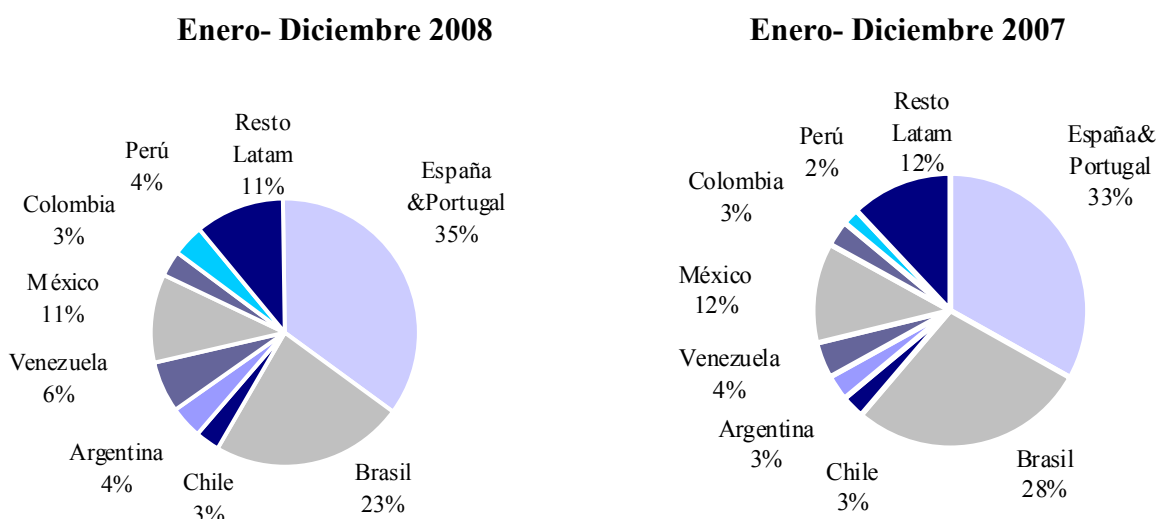
### ➤ Libros y formación

Los ingresos de libros y formación han aumentado un 8,1% (579,74 millones de euros frente a 536,47 millones de euros en 2007).

Dentro de las campañas del **área norte**, destaca el buen comportamiento de **España**, donde se han registrado unas mayores ventas sobre el año 2007 de 25,66 millones de euros (+15,2%), que han derivado en una **mejora en la cuota de mercado**. Destaca adicionalmente la campaña regular de **Venezuela**, donde se han alcanzado **cifras récord de facturación**, cuyos ingresos se incrementan un 38,6% hasta llegar a los 33,87 millones de euros.

Las campañas del **área sur** han tenido una evolución muy positiva, destacando **Argentina** (+19,4%) y **Perú** (+96,7%). Los ingresos procedentes de la **campaña regular de Brasil** se han incrementado un 30,0% respecto al ejercicio anterior. En relación a la venta institucional de 2008 en Brasil, año de reposiciones dentro del ciclo de ventas en este país, los ingresos han alcanzado los 61,56 millones de euros, siendo la cuota de mercado conjunta entre primaria y secundaria del 26%.

### Distribución geográfica de los ingresos:



La depreciación del dólar frente al euro limitó el crecimiento de los ingresos de Santillana, disminuyéndolos en 22,05 millones de euros. En términos homogéneos, los ingresos se habrían incrementado en un 12,4%.

### ➤ Periódicos y revistas

Los ingresos de la **venta de periódicos y revistas** (209,86 millones de euros) se mantienen estables con respecto al ejercicio anterior.

En el mes de febrero de 2008, **El País** incrementó el precio de careta del domingo en 0,20 € hasta los 2,20 €. A finales del mes de mayo, el precio de la edición de lunes a sábado se incrementó en 0,10 € hasta los 1,10 €.

El País ha fusionado las redacciones del diario y de internet, diseñando un **nuevo modelo organizativo** que persigue modernizar la estructura de producción y redacción del diario, con el fin de ganar en competitividad. La nueva organización supone la creación de otras dos empresas: servicios administrativos y tecnológicos y producción.

En el actual entorno de mercado, **El País**, con una difusión media diaria de 431.034 ejemplares, **ha fortalecido su posición de liderazgo** y experimenta un ligero descenso respecto al ejercicio anterior pero incrementa la distancia sobre su más directo competidor.

Según la **tercera ola del EGM**, El País revalida su hegemonía entre la prensa generalista de pago, registrando una media de 2.218.000 lectores diarios. En el conjunto nacional, la distancia de **El País** respecto a su principal competidor es de 870.000 lectores (+64,5%), un 4,1% más que hace un año.

**AS** durante el ejercicio 2008, con una difusión media diaria de 230.492 ejemplares, **continúa recortando la distancia con respecto a su principal competidor**. AS ha mantenido el liderazgo en la Comunidad de Madrid y ha acabado también líder en Castilla La Mancha. En Cataluña, y particularmente en Barcelona, se ha mantenido en 2008 por encima de su principal competidor y continúa su avance en el resto del territorio nacional.

AS alcanza 1.266.000 lectores en la última oleada del año del EGM, ganando 96.000 lectores en los últimos doce meses.

**Cinco Días** ha alcanzado una difusión de 40.077 ejemplares diarios durante 2008. Esta magnitud representa un ligero descenso del 1,2% frente al año anterior, en el que registró su récord de ventas.

Cinco Días, que durante el ejercicio 2008 ha alcanzado su **cuarto ejercicio económico consecutivo en beneficios**, ha obtenido el mejor dato de audiencia de su historia, según la tercera ola del EGM, logrando 90.000 lectores.

#### **Evolución de la circulación media diaria de los periódicos del Grupo**

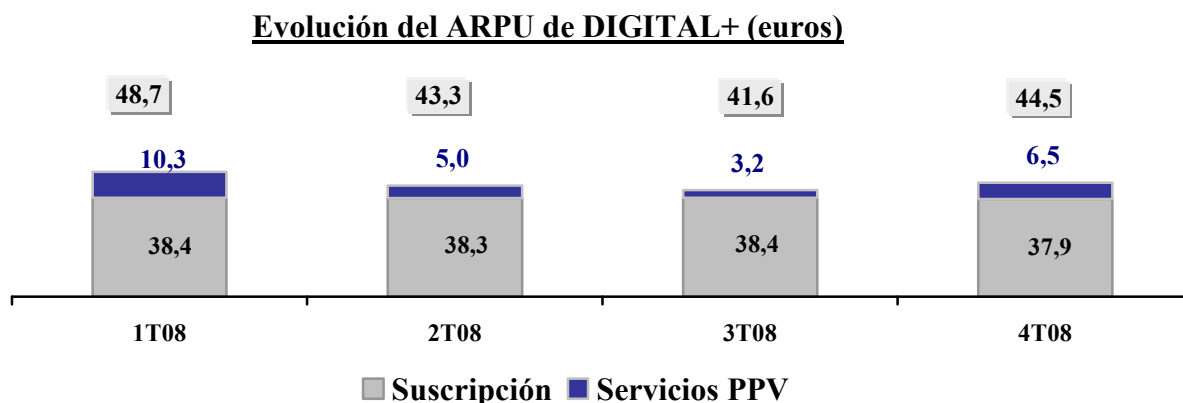
	<b>Enero- dic. 2008</b>	<b>Enero- dic. 2007</b>	<b>Var. %</b>
El País	431.034	435.083	(0,9)
AS	230.492	233.529	(1,3)
Cinco Días	40.077	40.552	(1,2)

*(\*) Datos de 2008 auditados por OJD hasta el mes de junio.*

➤ Ingresos de abonados

Los ingresos de abonados alcanzan los 1.141,10 millones de euros (+0,4%).

La base de abonados de **DIGITAL+** se sitúa a 31 de diciembre de 2008 en 2.035.000 abonados. El ingreso medio en el cuarto trimestre de 2008 se sitúa en 44,5 euros por abonado medio y mes:



La tasa de cancelaciones a 31 de diciembre de 2008 se sitúa en el 13,2% (11,9% a 31 de diciembre de 2007).

➤ Producción audiovisual

Los ingresos por la producción audiovisual crecieron un 10,9%, alcanzado 347,79 millones de euros, frente a 313,71 millones de euros en 2007.

Esta línea incluye la venta de derechos audiovisuales, los ingresos por venta y producción de programas, los ingresos por distribución de cine y la venta de canales al cable por parte de Sogecable. Destacan los ingresos por venta y producción de programas de Plural (54,18 millones de euros), que se incrementan un 18,8% respecto al ejercicio anterior.

➤ Promociones y colecciones

Los ingresos por productos promocionales han alcanzado 73,10 millones de euros (-17,0%).

A través de **Prisa Innova**, el Grupo continúa gestionando la **actividad promocional** en el **área internacional**, tanto en Europa como en Latinoamérica. **Prisa Innova** ha generado unos ingresos de 13,96 millones, frente a 9,06 millones de euros en el año anterior (+54,1%) con un EBITDA de 2,51 millones de euros (+46,0%).

➤ **Ingresos procedentes del inmovilizado**

Los ingresos procedentes del inmovilizado alcanzan los 297,10 millones de euros en 2008, recogiendo las plusvalías procedentes de las siguientes operaciones:

- Venta de tres de los inmuebles del Grupo situados en Madrid y Barcelona a Longshore, S.L. (226,78 millones de euros de plusvalía, siendo la entrada de caja de 300 millones de euros).
- Entrada en el accionariado de Unión Radio de 3i Group plc (59,68 millones de euros).
- Venta del 50% de la sociedad Jetix España (3,85 millones de euros).
- Venta de un 10% de participación en Radio Zaragoza (3,17 millones de euros).

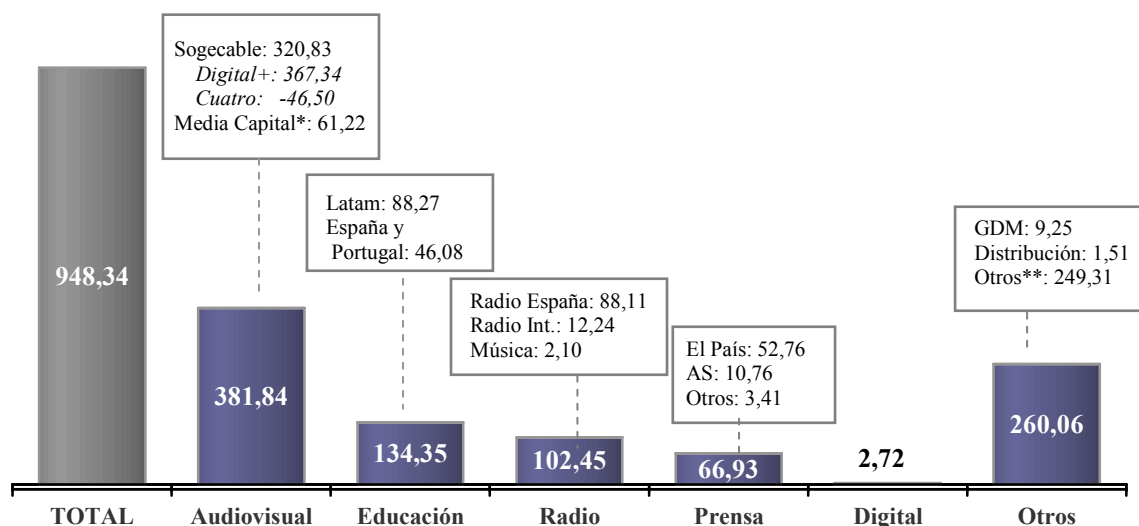
En 2007 se incluían en este epígrafe las plusvalías generadas por las siguientes operaciones:

- Venta del negocio de publicidad exterior de Media Capital (16,88 millones de euros).
- Venta del negocio de la Prensa Regional (3,47 millones de euros).

## EBITDA

El EBITDA del Grupo alcanza los 948,34 millones de euros, frente a los 779,62 millones obtenidos en 2007 (+21,6%).

### EBITDA (Millones de euros)



\* Media Capital incorpora las cifras del ejercicio 2008 de Plural.

\*\* "Otros" incluye fundamentalmente las actividades derivadas de Prisa Innova, Inmobiliaria y Corporativo.

El margen de EBITDA sobre ingresos ha sido del 23,7%, frente al 21,1% obtenido en el año anterior. Dicha mejora se debe fundamentalmente a la venta de tres de los inmuebles del Grupo.

Cabe destacar el crecimiento en el EBITDA de **Editorial** de 14,43 millones de euros (+12,0%), unido a la mejora en sus márgenes. Los márgenes en Latam se incrementan hasta el 22,5%, mejorando en un punto.

La actividad de la **televisión de pago** ha incrementado su EBITDA en un 10,4% en comparación con el ejercicio anterior. Las operaciones de **Cuatro** en este periodo incluyen la explotación de la Eurocopa 2008 de fútbol.

El resultado de explotación (EBIT) fue de 698,19 millones de euros (519,93 millones de euros en 2007), lo que representa una mejora interanual del 34,3%. Dentro de esta mejora, destaca **Digital+**, que incrementa su EBIT un 34,6% hasta alcanzar los 237,83 millones de euros, mejorando su margen en casi cuatro puntos. El margen de EBIT sobre ingresos del Grupo ha sido del 17,4%, frente al 14,1% anterior.

El resultado financiero neto es negativo en 397,07 millones de euros, frente a los 195,26 millones de euros en 2007.

Los gastos financieros por intereses de financiación (290,94 millones de euros) se incrementan en 104,98 millones de euros, lo que se debe tanto a un mayor tipo de interés medio como a un mayor endeudamiento para hacer frente a nuevas adquisiciones, fundamentalmente Sogecable.

Adicionalmente, en el ejercicio 2008 se han incluido 88,31 millones de euros de gasto financiero como consecuencia del deterioro de créditos concedidos a la unidad de negocio de Impresión.

**El resultado de sociedades por puesta en equivalencia y de otras inversiones** supone una pérdida de 8,94 millones de euros, frente a las pérdidas de 35,67 millones del ejercicio anterior. En el ejercicio 2007, el negocio de impresión incluía las pérdidas correspondientes a su plan de reestructuración.

**El impuesto sobre sociedades** compara negativamente con el ejercicio anterior porque recoge el efecto de la tributación por la venta de los inmuebles y porque en 2007 se incluía como ingreso una deducción por la adquisición de Media Capital de 36,64 millones de euros.

**El resultado de operaciones en discontinuación** recoge el efecto del cese de la actividad en Localia, así como sus resultados ordinarios del ejercicio 2008.

La variación en el **resultado atribuido a socios externos** se debe al cambio de porcentaje de participación en Sogecable, al alcanzarse durante el ejercicio 2008 el 100% de participación en la sociedad.

**El beneficio neto atribuible** es de 83,00 millones de euros frente a 191,97 millones de euros registrados en 2007 (-56,8%), explicado fundamentalmente por el comportamiento negativo de los gastos financieros y las pérdidas extraordinarias recogidas en el ejercicio.

## BALANCE DE SITUACIÓN

Millones de euros	ACTIVO	
	31/12/2008	31/12/2007
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.512,27</b>	<b>4.832,05</b>
Inmovilizado material	397,93	423,16
Inversiones inmobiliarias	0,03	0,09
Fondo de comercio	4.302,74	2.420,08
Inmovilizado inmaterial	400,08	444,34
Inversiones financieras no corrientes	93,34	157,17
Sociedades puestas en equivalencia	12,94	13,25
Activos por impuestos diferidos	1.298,47	1.364,97
Otros activos no corrientes	6,73	9,00
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.594,30</b>	<b>1.621,42</b>
Existencias	306,08	325,16
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.237,95	1.215,98
Inversiones financieras corrientes	0,84	7,46
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	49,43	72,83
<b>ACTIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA</b>	<b>0,52</b>	<b>72,89</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.107,09</b>	<b>6.526,36</b>

Millones de euros	PASIVO	
	31/12/2008	31/12/2007
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.258,24</b>	<b>1.353,55</b>
Capital suscrito	21,91	22,04
Reservas	1.052,06	927,93
Resultados atribuibles a la Sociedad Dominante	83,00	191,97
Socios Externos	101,27	211,61
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2.751,37</b>	<b>3.124,84</b>
Deudas con entidades de crédito	2.348,08	2.558,37
Emisión de bonos canjeables	---	158,41
Pasivos por impuestos diferidos	79,28	112,93
Provisiones	74,81	67,35
Otros pasivos no corrientes	249,21	227,79
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>4.097,48</b>	<b>2.047,97</b>
Deudas con entidades de crédito	2.532,09	536,05
Acreedores comerciales	1.257,95	1.233,14
Otras deudas corrientes	280,88	245,48
Ajustes por periodificación	26,56	33,31
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8.107,09</b>	<b>6.526,36</b>

El aumento en el epígrafe del “Fondo de comercio” se debe básicamente al incremento en la participación en Sogecable hasta llegar al 100%, como consecuencia de la adquisición de un 2,95% de participación en la sociedad a Eventos, así como por el resultado de la Oferta Pública de Adquisición sobre el total de su capital social.



La liquidación del pasivo correspondiente a la emisión de bonos canjeables por acciones ordinarias de Prisa se ha realizado el 19 de diciembre de 2008 mediante pago en efectivo.

## INVERSIONES

Las inversiones en inmovilizado han ascendido a 2.262,08 millones de euros. El detalle es el siguiente:

Millones de euros	CAPEX	Inmovilizado financiero	TOTAL
<b>Unidad Prensa</b>	<b>10,30</b>	<b>0,92</b>	<b>11,21</b>
El País	7,88	0,92	8,80
AS	0,09	---	0,09
Cinco Días	0,03	---	0,03
Revistas	0,17	---	0,17
Prensa Internacional	0,16	---	0,16
Otros	1,95	---	1,95
<b>Radio</b>	<b>17,23</b>	<b>11,56</b>	<b>28,79</b>
Radio España	11,21	0,24	11,45
Radio Internacional	5,85	---	5,85
Música	0,17	11,32	11,49
<b>Educación- Editorial</b>	<b>52,05</b>	<b>---</b>	<b>52,05</b>
<b>Audiovisual</b>	<b>98,88</b>	<b>0,70</b>	<b>99,58</b>
Sogecable	72,23	0,22	72,45
Media Capital	26,21	0,17	26,38
TV Local	0,44	0,31	0,76
<b>Digital</b>	<b>3,06</b>	<b>---</b>	<b>3,06</b>
<b>Otros</b>	<b>8,98</b>	<b>2.058,42</b>	<b>2.067,40</b>
Prisa	3,79	2.056,89	2.060,69
Distribución	3,36	1,35	4,70
Prisa División Inmobiliaria	1,07	0,18	1,25
GDM	0,74	---	0,74
Otros	0,02	---	0,02
<b>Total</b>	<b>190,49</b>	<b>2.071,59</b>	<b>2.262,08</b>

### POSICIÓN FINANCIERA NETA

La deuda financiera neta del Grupo en sus cuentas consolidadas, incluyendo la deuda subordinada de Sogecable, asciende a 31 de diciembre de 2008 a 5.044,10 millones de euros frente a 3.216,51 millones de euros a diciembre de 2007.

POSICIÓN FINANCIERA NETA	Millones de euros	
	31/12/2008	31/12/2007
Prisa (incluye Media Capital)	4.008,06	2.157,66
Sogecable	821,84	856,48
<b>Deuda neta bancaria</b>	<b>4.829,90</b>	<b>3.014,13</b>
Sogecable- deuda subordinada	214,20	202,38
<b>Deuda neta total</b>	<b>5.044,10</b>	<b>3.216,51</b>

La posición financiera de Prisa se ha incrementado en 1.850,40 millones de euros frente al cierre del ejercicio 2007, por el incremento de participación en Sogecable tras la conclusión de la Oferta Pública de Adquisición por la totalidad del capital de la compañía, así como por la liquidación del bono canjeable. Estos importes se han compensado en parte con la entrada en caja de 300 millones de euros por la venta de los inmuebles. Por otro lado, cabe destacar la mejora en la posición financiera neta de Sogecable.

El 5 de diciembre de 2008, Prisa ha celebrado una **Junta General Extraordinaria** en la que sus accionistas e inversores otorgan al Consejo de Administración el mandato y los poderes necesarios para abordar el proceso de **recapitalización** del Grupo y la **reestructuración de su deuda**.

## ESTADO DE FLUJOS DE FONDOS

Millones de euros	31/12/2008	31/12/2007
<b>EBITDA</b>	<b>948,34</b>	<b>779,62</b>
Variación del circulante	(8,96)	(29,16)
Inversiones operativas	(190,49)	(212,60)
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>748,89</b>	<b>537,86</b>
Inversiones financieras	(2.071,59)	(655,62)
Gastos financieros pagados	(268,93)	(180,05)
Dividendos repartidos	(48,68)	(47,35)
Cobro/ pago por impuestos	(31,76)	10,08
Otros	(155,51)	(122,85)
<b>VARIACIÓN DEUDA NETA</b>	<b>1.827,59</b>	<b>457,93</b>

Destaca la **mejora en la gestión del circulante**, así como la **menor inversión en Capex**. Excluyendo la operación inmobiliaria, el flujo de caja operativo ascendería a 534,14 millones de euros, manteniéndose prácticamente en los niveles del ejercicio anterior.

En el ejercicio 2008, el epígrafe de “Otros” incluye fundamentalmente el pago en efectivo de la emisión de bonos canjeables (162,30 millones de euros).

## **ANEXOS**

### **I. Estructura del Grupo.**

### **II. Datos financieros por unidad de negocio**

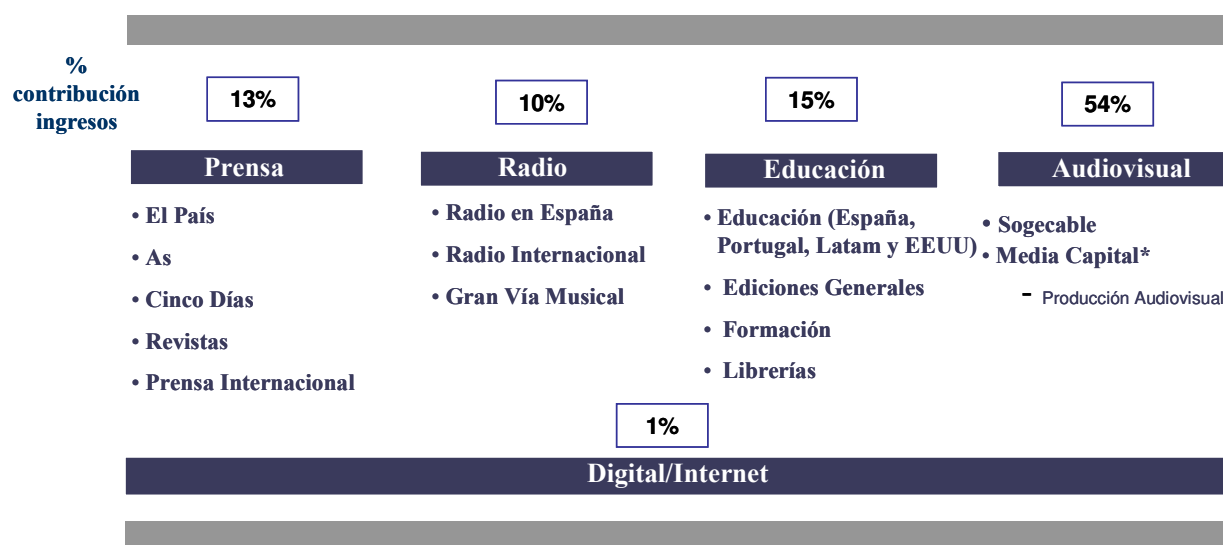
- II.I. Desglose de ingresos de explotación.
- II.II. Desglose de gastos de explotación.
- II.III. Desglose de EBIT.
- II.IV. Desglose de EBITDA.

### **III. Audiencias de Cuatro.**

### **IV. Audiencias de TVI (Portugal).**

## Anexo I: ESTRUCTURA DEL GRUPO

Las actividades del Grupo Prisa están organizadas en las siguientes agrupaciones: **Prensa, Radio, Educación- Editorial, Audiovisual y Digital** (ésta última opera transversalmente en todas las áreas):



Adicionalmente, en el Grupo se incluyen otras actividades correspondientes a los negocios de Distribución, GDM, Prisa Innova, Inmobiliaria, Centro Corporativo e Impresión (Dédalo).

Durante el ejercicio 2008, Prisa cesa su actividad en Localia TV, cuyos resultados operativos contribuían con anterioridad a la unidad de negocio audiovisual.

\* Media Capital se incluye dentro del área Audiovisual ya que, aunque integra otras actividades, la mayor parte de sus ingresos corresponde a los negocios de TVI (televisión en abierto) y producción audiovisual. En el ejercicio 2008, Media Capital ha pasado a liderar la actividad de producción audiovisual del grupo y ha traspasado su actividad de revistas a la unidad de Prensa.

## Anexo II.I.

### INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

Millones de euros

	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
<b>Unidad Prensa</b>	<b>503,94</b>	<b>572,28</b>	<b>(11,9%)</b>
El País	353,66	411,90	(14,1%)
AS	82,66	87,50	(5,5%)
Cinco Días	19,34	20,05	(3,5%)
Prensa Regional/ Dominical	6,49	17,94	(63,8%)
Revistas*	34,77	28,40	22,4%
Prensa Internacional	8,45	8,01	5,6%
Ajustes de consolidación	(1,43)	(1,52)	5,7%
<b>Radio</b>	<b>415,26</b>	<b>422,76</b>	<b>(1,8%)</b>
Radio España	295,47	307,83	(4,0%)
Radio Internacional	94,80	88,60	7,0%
Música	26,07	29,70	(12,2%)
Ajustes de consolidación	(1,08)	(3,38)	67,9%
<b>Educación - Editorial</b>	<b>607,65</b>	<b>560,00</b>	<b>8,5%</b>
España y Portugal	214,77	187,03	14,8%
Latam y USA	392,88	372,98	5,3%
<b>Audiovisual</b>	<b>2.169,09</b>	<b>2.105,73</b>	<b>3,0%</b>
Sogecable	1.872,87	1.809,65	3,5%
Digital +	1.546,12	1.522,16	1,6%
Abonados	1.141,10	1.136,32	0,4%
Publicidad	26,20	28,49	(8,1%)
Otros	378,82	357,35	6,0%
Cuatro	326,75	287,49	13,7%
Media Capital**	309,47	292,93	5,6%
TV Local***	---	27,12	---
Ajustes de consolidación	(13,25)	(23,96)	44,7%
<b>Digital</b>	<b>36,54</b>	<b>34,67</b>	<b>5,4%</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>433,90</b>	<b>129,86</b>	<b>---</b>
Distribución	41,73	39,13	6,6%
GDM	28,20	26,36	7,0%
Otros****	363,97	64,36	---
<b>Ajustes de consolidación</b>	<b>(165,03)</b>	<b>(129,26)</b>	<b>(27,7%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.001,35</b>	<b>3.696,03</b>	<b>8,3%</b>

\* Revistas incluye la actividad de revistas de Portugal desde agosto de 2008, con anterioridad incluida en Media Capital.

\*\* Media Capital incluye los datos de Plural. El ejercicio 2007 se ha reclasificado a efectos comparativos.

\*\*\* En el ejercicio 2008 la TV Local se incluye como una operación en discontinuación.

\*\*\*\* Incluye fundamentalmente los negocios de Prisa Innova, Inmobiliaria y Corporativo.

## Anexo II.II.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
<b>Millones de euros</b>			
<b>Prensa</b>	<b>452,37</b>	<b>450,77</b>	<b>0,4%</b>
El País	314,10	311,50	0,8%
AS	72,27	72,70	(0,6%)
Cinco Días	19,22	19,34	(0,6%)
Prensa Regional/ Dominical	4,58	12,18	(62,4%)
Revistas*	34,50	26,88	28,3%
Prensa Internacional	7,09	7,49	(5,3%)
Ajustes de consolidación	0,60	0,67	(10,2%)
<b>Radio</b>	<b>328,58</b>	<b>320,97</b>	<b>2,4%</b>
Radio España	216,91	213,49	1,6%
Radio Internacional	88,57	82,41	7,5%
Música	24,19	28,45	(15,0%)
Ajustes de consolidación	(1,08)	(3,38)	67,9%
<b>Educación - Editorial</b>	<b>530,64</b>	<b>484,94</b>	<b>9,4%</b>
España y Portugal	197,16	168,91	16,7%
Latam y USA	333,48	316,03	5,5%
<b>Audiovisual</b>	<b>1.942,35</b>	<b>1.886,54</b>	<b>3,0%</b>
Sogecable	1.685,56	1.632,76	3,2%
Digital+	1.308,29	1.345,43	(2,8%)
Cuatro	377,27	287,33	31,3%
Media Capital**	269,82	235,08	14,8%
TV Local***	---	42,66	---
Ajustes de consolidación	(13,03)	(23,96)	45,6%
<b>Digital</b>	<b>36,48</b>	<b>34,31</b>	<b>6,3%</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b>149,53</b>	<b>125,93</b>	<b>18,7%</b>
Distribución	41,13	37,63	9,3%
GDM	19,39	17,34	11,8%
Otros****	89,01	70,96	25,4%
<b>Ajustes de consolidación</b>	<b>(136,80)</b>	<b>(127,36)</b>	<b>(7,4%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.303,16</b>	<b>3.176,10</b>	<b>4,0%</b>

\* Revistas incluye la actividad de revistas de Portugal desde agosto de 2008, con anterioridad incluida en Media Capital.

\*\* Media Capital incluye los datos de Plural. El ejercicio 2007 se ha reclasificado a efectos comparativos.

\*\*\* En el ejercicio 2008 la TV Local se incluye como una operación en discontinuación.

\*\*\*\* Incluye fundamentalmente los negocios de Prisa Innova, Inmobiliaria y Corporativo. No se incluyen las provisiones de cartera.

### Anexo II.III.

EBIT	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
Millones de euros			
<b>Prensa</b>	<b>51,57</b>	<b>121,51</b>	<b>(57,6%)</b>
<b>% margen</b>	<b>10,2%</b>	<b>21,2%</b>	
El País	39,56	100,40	(60,6%)
% margen	11,2%	24,4%	
AS	10,39	14,80	(29,8%)
% margen	12,6%	16,9%	
Cinco Días	0,12	0,71	(83,7%)
% margen	0,6%	3,5%	
Prensa Regional/ Dominical	1,91	5,76	(66,8%)
% margen	29,5%	32,1%	
Revistas*	0,26	1,52	(82,7%)
% margen	0,8%	5,3%	
Prensa Internacional	1,36	0,51	165,9%
% margen	16,1%	6,4%	
<b>Radio</b>	<b>86,68</b>	<b>101,79</b>	<b>(14,8%)</b>
<b>% margen</b>	<b>20,9%</b>	<b>24,1%</b>	
Radio España	78,57	94,34	(16,7%)
% margen	26,6%	30,6%	
Radio Internacional	6,24	6,19	0,7%
% margen	6,6%	7,0%	
Música	1,88	1,25	50,1%
% margen	7,2%	4,2%	
<b>Educación - Editorial</b>	<b>77,01</b>	<b>75,06</b>	<b>2,6%</b>
<b>% margen</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,4%</b>	
España y Portugal	17,61	18,11	(2,8%)
% margen	8,2%	9,7%	
Latam y USA	59,40	56,95	4,3%
% margen	15,1%	15,3%	
<b>Audiovisual</b>	<b>226,75</b>	<b>219,19</b>	<b>3,4%</b>
<b>% margen</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,4%</b>	
Sogecable	187,31	176,89	5,9%
% margen	10,0%	9,8%	
Digital+	237,83	176,73	34,6%
% margen	15,4%	11,6%	
Cuatro	(50,52)	0,16	---
% margen	(15,5%)	0,1%	
Media Capital**	39,65	57,84	(31,5%)
% margen	12,8%	19,7%	
TV Local***	---	(15,54)	---
% margen	---	(57,3%)	
<b>Digital</b>	<b>0,06</b>	<b>0,35</b>	<b>(83,0%)</b>
<b>% margen</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,0%</b>	
<b>Otros</b>	<b>256,13</b>	<b>2,03</b>	<b>---</b>
Distribución	0,59	1,51	(60,7%)
% margen	1,4%	3,8%	
GDM	8,81	9,02	(2,3%)
% margen	31,2%	34,2%	
Otros****	246,73	(8,49)	---
<b>TOTAL</b>	<b>698,19</b>	<b>519,93</b>	<b>34,3%</b>
<b>% margen</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,1%</b>	

\* Revistas incluye la actividad de revistas de Portugal desde agosto de 2008, con anterioridad incluida en Media Capital.

\*\* Media Capital incluye los datos de Plural. El ejercicio 2007 se ha reclasificado a efectos comparativos.

\*\*\* En el ejercicio 2008 la TV Local se incluye como una operación en discontinuación.

\*\*\*\* Incluye fundamentalmente los negocios de Prisa Innova, Inmobiliaria y Corporativo. No se incluyen las provisiones de cartera.



## Anexo II.IV.

EBITDA Millones de euros	ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2007	Var. %
<b>Prensa</b>	<b>66,93</b>	<b>136,73</b>	<b>(51,0%)</b>
<b>% margen</b>	<b>13,3%</b>	<b>23,9%</b>	
El País	52,76	113,31	(53,4%)
% margen	14,9%	27,5%	
AS	10,76	15,37	(30,0%)
% margen	13,0%	17,6%	
Cinco Días	0,38	0,88	(56,3%)
% margen	2,0%	4,4%	
Prensa Regional/ Dominical	2,04	5,93	(65,6%)
% margen	31,4%	33,0%	
Revistas*	0,84	1,96	(57,1%)
% margen	2,4%	6,9%	
Prensa Internacional	2,03	1,34	51,7%
% margen	24,1%	16,7%	
<b>Radio</b>	<b>102,45</b>	<b>115,60</b>	<b>(11,4%)</b>
<b>% margen</b>	<b>24,7%</b>	<b>27,3%</b>	
Radio España	88,11	102,81	(14,3%)
% margen	29,8%	33,4%	
Radio Internacional	12,24	11,26	8,7%
% margen	12,9%	12,7%	
Música	2,10	1,52	38,2%
% margen	8,1%	5,1%	
<b>Educación - Editorial</b>	<b>134,35</b>	<b>119,92</b>	<b>12,0%</b>
<b>% margen</b>	<b>22,1%</b>	<b>21,4%</b>	
España y Portugal	46,08	39,76	15,9%
% margen	21,5%	21,3%	
Latam y USA	88,27	80,17	10,1%
% margen	22,5%	21,5%	
<b>Audiovisual</b>	<b>381,84</b>	<b>398,29</b>	<b>(4,1%)</b>
<b>% margen</b>	<b>17,6%</b>	<b>18,9%</b>	
Sogecable**	320,83	336,61	(4,7%)
% margen	17,1%	18,6%	
Digital+	367,34	332,65	10,4%
% margen	23,8%	21,9%	
Cuatro	(46,50)	3,95	---
% margen	(14,2%)	1,4%	
Media Capital***	61,22	75,22	(18,6%)
% margen	19,8%	25,7%	
TV Local****	---	(13,53)	---
% margen	---	(49,9%)	
<b>Digital</b>	<b>2,72</b>	<b>1,81</b>	<b>50,4%</b>
<b>% margen</b>	<b>7,4%</b>	<b>5,2%</b>	
<b>Otros</b>	<b>260,06</b>	<b>7,28</b>	<b>---</b>
Distribución	1,51	2,16	(30,4%)
% margen	3,6%	5,5%	
GDM	9,25	9,38	(1,4%)
% margen	32,8%	35,6%	
Otros*****	249,31	(4,26)	---
<b>TOTAL</b>	<b>948,34</b>	<b>779,62</b>	<b>21,6%</b>
<b>% margen</b>	<b>23,7%</b>	<b>21,1%</b>	

\* Revistas incluye la actividad de revistas de Portugal desde agosto de 2008, con anterioridad incluida en Media Capital.

\*\* En el ejercicio 2008, las provisiones por insolvencias de Sogecable no se computan como gasto dentro del EBITDA a efectos de homogeneización con los criterios del Grupo. Las cifras de 2007 se han reclasificado a efectos comparativos.

\*\*\* Media Capital incluye los datos de Plural. El ejercicio 2007 se ha reclasificado a efectos comparativos.

\*\*\*\* En el ejercicio 2008 la TV Local se incluye como una operación en discontinuación.

\*\*\*\*\* Incluye fundamentalmente los negocios de Prisa Innova, Inmobiliaria y Corporativo.

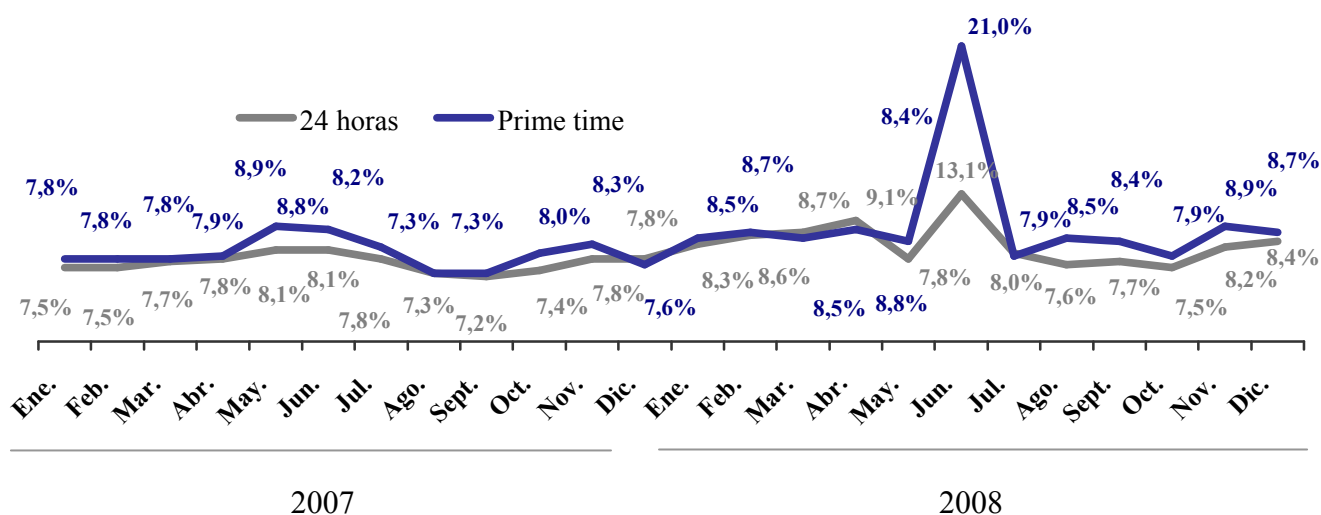
### Anexo III.

#### AUDIENCIA CUATRO

El ejercicio 2008, tercer año completo de emisiones de **Cuatro**, ha supuesto para la cadena un nuevo crecimiento de su audiencia, manteniendo la tendencia experimentada en los años anteriores. En el ejercicio 2008, la audiencia media ha alcanzado un 8,6%, en comparación con el 7,7% registrado en 2007.

Durante el mes de junio de 2008, mes en el que **Cuatro** ha sido el único operador en abierto que ha retransmitido la Eurocopa de Fútbol 2008, la audiencia media se ha situado en 13,1%. En el mes de junio de 2007, Cuatro había obtenido un registro medio de 8,1%.

La evolución de los datos de audiencia en el ejercicio 2008, así como en el ejercicio precedente ha sido la siguiente:



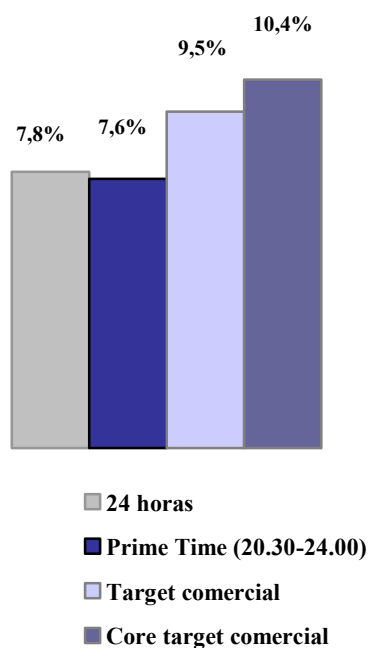
Fuente: TNS Sofres

El año 2008 finaliza también con un 10,7% y un 11,8% de audiencia en los targets comercial y *core target*, respectivamente, en comparación con el 9,5% y el 10,4%, respectivamente, que **Cuatro** alcanzó en diciembre de 2007.

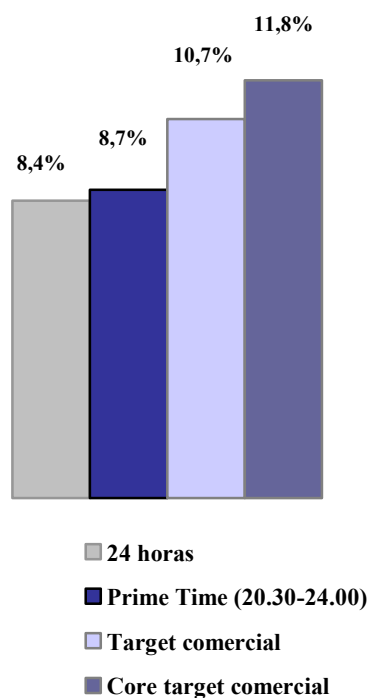
La comparación interanual de las audiencias de los meses de diciembre de 2008 y 2007 en los principales segmentos (audiencia media diaria y la correspondiente a la franja de prime time), así como los alcanzados en los segmentos comerciales más importantes es la siguiente:

### Evolución de las audiencias comerciales

Diciembre 2007



Diciembre 2008



Fuente: TNS Sofres

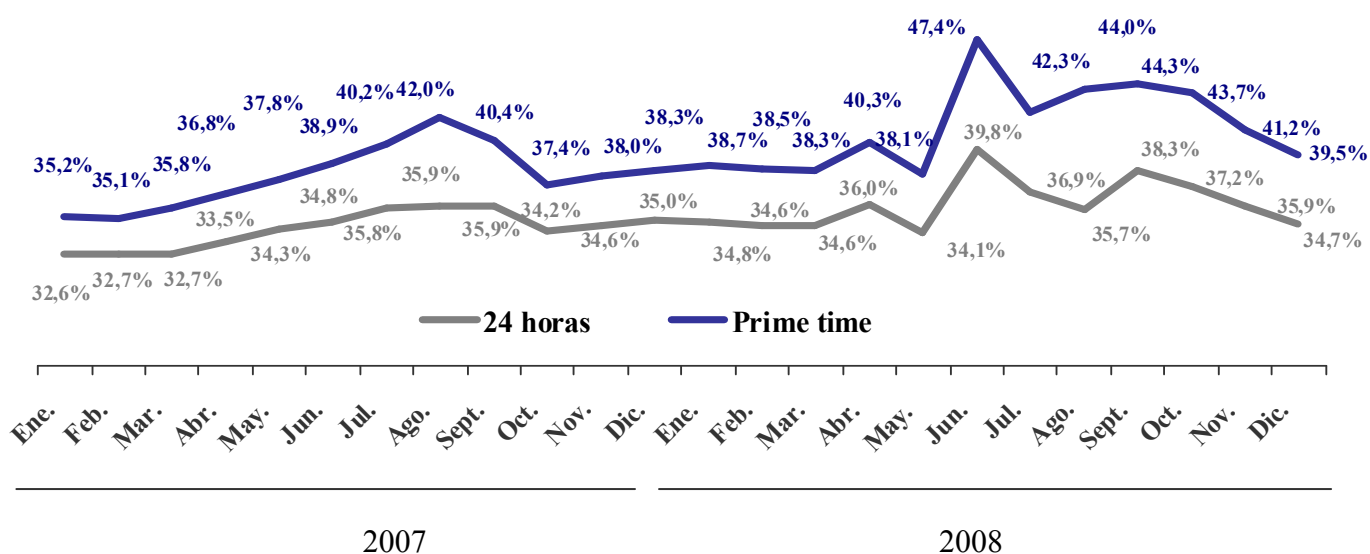
*Target* comercial: individuos 16-54, todas las clases excepto baja, poblaciones de más de 10.000 habitantes.

*Core target* comercial: individuos 16-44, todas las clases excepto baja, poblaciones de más de 50.000 habitantes.

## Anexo IV.

### AUDIENCIA TVI (Portugal)

TVI, la cadena de televisión en abierto de Media Capital, mantiene su liderazgo en Portugal, tanto en audiencia 24 horas como en *prime time*. Durante el ejercicio 2008, TVI ha registrado sus mejores datos de audiencia, con un 36,0% de audiencia media 24-horas y un 41,3% de audiencia media en *prime time*.



Fuente: Marktest

### Datos financieros por unidad de negocio:

A la hora de comparar los datos financieros del ejercicio 2008 y 2007 hay que considerar:

#### **a) Unidad Prensa**

Durante el ejercicio 2008, la **Prensa Regional** incluye el importe del suplemento del fin de semana El Dominical, distribuido con cabeceras regionales. El Correo de Andalucía y Diario Jaén contribuyen globalmente a las cifras del Grupo hasta el mes de junio de 2007.

A partir del 1 de agosto de 2008, el área de revistas incluye la actividad de las revistas de Media Capital, con anterioridad incluida en el segmento audiovisual.

#### **b) Radio Internacional**

**Iberoamericana Radio Chile** se incorpora al perímetro de consolidación por integración global desde el 1 de julio de 2007.

#### **c) Audiovisual**

Las cifras de **Sogecable** del ejercicio 2007, incluyen determinadas reclasificaciones, al incorporarse dentro del resultado de explotación los conceptos de “Resultados por enajenaciones de inmovilizado” y “Provisiones por pérdida de valor del inmovilizado”, que durante el ejercicio 2007 no se incluían en este epígrafe.

En este mismo sentido, se ha procedido a reclasificar las cifras de la Unidad de Negocio Audiovisual.

Las cifras del consolidado del Grupo Prisa no han sufrido modificación alguna. Durante el ejercicio 2007 se efectuaron los ajustes de homogeneización correspondientes.

En el ejercicio 2008, las provisiones por insolvencias de Sogecable no se computan como gasto dentro del EBITDA de la unidad de negocio a efectos de homogeneización contable con los criterios del Grupo. Las cifras de 2007 se han reclasificado a efectos comparativos.

**Media Capital** comienza a consolidarse por integración global desde el 1 de febrero de 2007. Durante el mes de enero de 2007, Media Capital consolidaba por puesta en equivalencia.

En el mes de mayo de 2008, Media Capital ha pasado a centralizar la actividad de producción audiovisual del Grupo. En este sentido, los datos de 2008 de Plural se incluyen dentro de Media Capital. Los datos del ejercicio 2007 se han modificado a efectos comparativos.

Las cifras de **Localia TV** se incluyen en la cuenta de resultados como una **operación en discontinuación**. Durante el ejercicio 2007, los ingresos y gastos de la actividad se incluían dentro del resultado operativo del Grupo.

**Para más información:**

Grupo Prisa  
Departamento de Relación con Inversores  
Gran Vía 32, 6ª Planta  
Teléfono: +34- 91-330-10-85  
Fax: +34- 91-330-10-88  
E-mail: [ir@prisa.es](mailto:ir@prisa.es)  
[www.prisa.com](http://www.prisa.com)



## **ANEXO VII**

**REAL DECRETO-LEY DE MEDIDAS URGENTES EN  
MATERIA DE TELECOMUNICACIONES**





## I. DISPOSICIONES GENERALES

### JEFATURA DEL ESTADO

**3022** *Real Decreto-ley 1/2009, de 23 de febrero, de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones.*

Las principales economías desarrolladas, entre las que se encuentra la española, están experimentando una grave crisis financiera que afecta al buen funcionamiento de los mercados, dificultando la captación de recursos por parte de prácticamente todos los sectores. Esta situación se produce en un momento crítico para las empresas de televisión como es el proceso de transición de la emisión analógica a la digital que conlleva la necesidad de atender los retos tecnológicos y, paralelamente, lograr un mercado competitivo. Estas dificultades, a las que se suma la reducción de ingresos publicitarios, amenazan el equilibrio del servicio de televisión. El éxito del proceso de transición de la TDT depende en gran medida de que haya las menores alteraciones económicas posibles para los sujetos encargados de su implementación y que las empresas dispongan de fortaleza financiera para afrontar las inversiones necesarias.

Por otro lado, para garantizar que la cobertura en cada Fase del Plan de Transición a la TDT es plenamente satisfactoria, esto es, que con independencia del lugar de residencia y de la viabilidad económica de la prestación del servicio, el ciudadano recibe la señal de TDT, el Real Decreto-ley configura en el Capítulo primero la plataforma satelital como la solución más adecuada. De este modo, mediante sistemas de satélite, se realiza la extensión complementaria de la cobertura poblacional de los canales de Televisión Digital Terrestre de ámbito estatal, respecto de las zonas en las que residan ciudadanos que no vayan a tener cobertura de dichos canales de televisión una vez cumplidos los compromisos de alcanzar el 96% de la población por los operadores privados del servicio de Televisión Digital Terrestre de ámbito estatal y del 98% de la población por la Corporación de Radio y Televisión Española, así como realizadas las extensiones de cobertura, por las Administraciones Públicas, más allá de dichos porcentajes de población. Esta obligación de extensión complementaria de cobertura a través de sistemas por satélite, que se estima que alcanzará en el entorno del 1,5% de la población que se ubica en zonas dispersas y aisladas del territorio y cuya cobertura mediante emisores terrestres de televisión supone un coste desproporcionado, no modifica ni condiciona las obligaciones de cobertura poblacional establecidas a los operadores del servicio de Televisión Digital Terrestre de ámbito estatal. Así lo han entendido los principales países de nuestro entorno, promoviendo la puesta en funcionamiento de plataformas satelitales para proporcionar cobertura de la televisión a todos sus ciudadanos y facilitar el tránsito a la TDT.

En este sentido se establece que todos los operadores de servicios TDT deberán poner sus canales a disposición de los prestadores de un mismo distribuidor de servicios por satélite o de un mismo operador de red de satélites. Esta obligación de servicio público deberá ser satisfecha de forma conjunta, esto es, acordando previamente entre sí los operadores las plataformas satelitales a las que ofrecerán sus contenidos, al ser el mejor medio para evitar un sobreesfuerzo a los propios operadores y, a su vez, que todos los ciudadanos puedan acceder en condiciones de igualdad a los distintos canales emitidos.

En el capítulo segundo, el Real Decreto-ley contiene un conjunto de reglas destinadas a garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas que prestan el servicio de televisión. Las posibilidades de capitalización y concentración que abre este Real Decreto-ley deben provocar, en su caso, las sinergias necesarias para garantizar la estabilidad de los operadores presentes en el sector, sin abandonar los retos tecnológicos a los que se enfrenta en este nuevo proceso hacia la emisión digital. Se avanza en la liberalización eliminando, así, la imposibilidad de poseer más de un 5% en distintos prestadores, con la expectativa de que éstos puedan atraer a su actividad el capital financiero necesario. Sin

embargo, estas nuevas oportunidades no han de mermar el pluralismo televisivo que se ha construido en las últimas dos décadas. Para ello, el presente Real Decreto-ley arbitra límites respecto a la simultaneidad de participaciones en el capital social de distintos operadores estableciendo la barrera del 27% de audiencia media de los operadores en los que el titular de las participaciones simultáneas cuenta con más del 5% del capital y limita la acumulación de derechos de uso sobre el dominio público radioeléctrico. La aplicación de las medidas previstas para garantizar el pluralismo pasará a ejercerse por el órgano que se cree al efecto en la nueva regulación del sector audiovisual.

La necesidad de adoptar urgentemente estas medidas está sobradamente justificada; además de lo ya apuntado respecto al contexto económico actual, debe tenerse presente el inminente vencimiento de las fechas límite para efectuar el cese de las emisiones con tecnología analógica, y particularmente de la primera de ellas: el 30 de junio de 2009. Por tanto, antes de su respectivo vencimiento deberán haberse adoptado todas las medidas técnicas necesarias para garantizar que la población afectada en cada Fase del Plan Nacional de Transición pueda recibir la TDT en su domicilio con independencia de donde se encuentra su domicilio.

Por otra parte, es necesario abordar también los efectos del proceso de liberalización del sector energético y la inminente entrada en vigor del Suministro de Último Recurso que profundizará en la liberalización del sector eléctrico de manera que solo los consumidores con una potencia reducida podrán acogerse a las Tarifas de Último Recurso en los términos exigidos por la normativa comunitaria en la materia, requiere la creación y funcionamiento, con carácter previo a la aplicación efectiva de dicho marco, de una oficina de información, atención y arbitraje para el consumidor de productos energéticos. Sólo con su creación urgente podrá actuar con plena eficacia desde el primer momento, sobre todo teniendo en consideración que es precisamente en el tránsito de una norma a otra cuando se van a producir los principales riesgos para los consumidores.

Adicionalmente, la creciente demanda por parte de los consumidores de una mayor transparencia, claridad e información en la facturación, exige adoptar las medidas orgánicas y funcionales necesarias para la protección de todos ellos.

En consecuencia, y dada la experiencia de la Comisión Nacional de Energía en la supervisión de los mercados, en la resolución de conflictos entre agentes y tomada en cuenta la especialización propia que en la materia tiene como regulador energético se hace necesario poner en marcha de inmediato una Oficina de Defensa del Consumidor de productos energéticos en el seno de la Comisión Nacional de Energía que agilice la resolución de posibles controversias que puedan surgir entre los operadores energéticos y los consumidores.

En virtud de la urgencia de la adopción de las medidas, para permitir su inmediata efectividad, haciendo uso de la autorización contenida en el artículo 86 de la Constitución, a propuesta del Ministro de Industria, Turismo y Comercio y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 20 de febrero de 2009,

DISPONGO:

CAPÍTULO I

### **Desarrollo tecnológico de los servicios de difusión de televisión y radio**

*Artículo 1. Modificación de la Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo*

La Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo, se modifica en los términos siguientes:

Uno. Se añade una nueva disposición adicional séptima con la redacción siguiente:

«Disposición adicional séptima. *Cobertura complementaria del servicio de televisión digital terrestre de ámbito estatal.*

1. La Corporación de Radio y Televisión Española y las sociedades concesionarias del servicio público de televisión digital terrestre de ámbito estatal deberán poner, conjuntamente, los canales que emiten en abierto a disposición, al menos, de un mismo distribuidor de servicios por satélite o de un mismo operador de red de satélites en el plazo de tres meses, a contar desde la aprobación de la presente norma.

2. El acceso a los referidos canales difundidos por el o los sistemas de difusión por satélite se limitará a los ciudadanos que residan en zonas en las que, una vez concluida la transición a la televisión digital terrestre, no vaya a existir cobertura del servicio de televisión digital terrestre de ámbito estatal. Dicho acceso no requerirá la necesidad de suscripción al servicio por los usuarios ni la de alquiler de los equipos descodificadores.

3. Los órganos competentes de la Administración del Estado supervisarán la concurrencia de los requisitos mencionados en el apartado anterior que justifican la obligación impuesta a la Corporación de Radio y Televisión Española y las sociedades concesionarias del servicio público de televisión digital terrestre de ámbito estatal.

4. El sistema de difusión por satélite podrá difundir canales de televisión digital terrestre de ámbito inferior al estatal, siempre que se garantice que el acceso a dichos canales se limita a los ciudadanos residentes en el área geográfica correspondiente a cada una de las concesiones del servicio de televisión.

5. El sistema de difusión por satélite, en cuanto realiza una cobertura complementaria del servicio de televisión digital terrestre y exclusivamente efectúa una reemisión de señales que ya son objeto de difusión, no precisará disponer de una autorización de televisión por satélite para difundir los canales de televisión digital terrestre a que se refieren los párrafos anteriores.

6. Mediante real decreto se desarrollará lo establecido en este precepto.»

## CAPÍTULO II

### **Medidas para el mantenimiento de la transparencia y el pluralismo en el mercado televisivo por ondas terrestres hertzianas**

Artículo 2. *Modificación del artículo 19 de la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada.*

1. Se da una nueva redacción al apartado segundo del artículo 19.1 de la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, en los términos siguientes:

«Las personas físicas y jurídicas pueden ser titulares simultáneamente de participaciones sociales o derechos de voto en diferentes concesionarios del servicio público de televisión en el ámbito estatal.

No obstante, y para las concesiones del servicio público de televisión de ámbito estatal, ninguna persona física o jurídica podrá adquirir una participación significativa en más de una concesión cuando la audiencia media del conjunto de los canales de las concesiones de ámbito estatal consideradas supere el 27% de la audiencia total durante los doce meses consecutivos anteriores a la adquisición.

La superación de este porcentaje con posterioridad a la adquisición de una nueva participación significativa no será considerada a los efectos de la aplicación de lo previsto en los artículos 17.2 y 21 bis de esta ley.»

2. Se modifica el artículo 19 de la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, añadiéndose tres nuevos apartados cuyos términos son los siguientes:

«9. Las participaciones sociales o derechos de voto de personas físicas o jurídicas nacionales de países que no sean miembros del Espacio Económico Europeo que se adquieran a partir de la entrada en vigor de este Real Decreto-ley en concesionarios del servicio público de televisión estarán sujetas al cumplimiento del principio de reciprocidad.

De producirse un incremento en las participaciones o derechos de voto que, a la entrada en vigor de este Real Decreto-ley, ostenten las personas físicas y jurídicas nacionales de países que no sean miembros del Espacio Económico Europeo, el porcentaje total del capital social de la persona jurídica titular de la concesión deberá ser, en todo momento, inferior al 50% del mismo.

10. Ninguna persona física o jurídica podrá adquirir una participación significativa o derechos de voto en más de una concesión del servicio público de televisión:

a) Cuando las concesiones del servicio público de televisión de ámbito estatal, acumulen derechos de uso sobre el dominio público radioeléctrico superiores, en su conjunto, a la capacidad técnica correspondiente a dos canales múltiples.

b) Cuando las concesiones del servicio público de televisión de ámbito autonómico, acumulen derechos de uso sobre el dominio público radioeléctrico superiores, en su conjunto, a la capacidad técnica correspondiente a un canal múltiple.

11. Ninguna persona física o jurídica titular o participe de una concesión de servicio público de televisión de ámbito estatal podrá adquirir una participación significativa o derechos de voto en otra concesión cuando ello suponga impedir la existencia de, al menos tres concesionarios asegurándose el respeto al pluralismo informativo.»

**Artículo 3. *Limitación de uso del espectro radioeléctrico por prestadores en gestión directa del servicio de televisión por ondas terrestres.***

1. En el ámbito de cobertura estatal, el Estado no podrá reservar o adjudicar a los prestadores de titularidad pública más del 25% del espacio radioeléctrico disponible para el servicio de televisión en el ámbito estatal, de acuerdo con el Plan Técnico Nacional correspondiente.

2. En el ámbito de cobertura autonómico y local, las Comunidades Autónomas no podrán adjudicar a los prestadores de titularidad pública más del 50% del espacio radioeléctrico disponible para el servicio de televisión en el ámbito autonómico correspondiente de acuerdo con el Plan Técnico Nacional.

### CAPÍTULO III

#### **Oficina de defensa del consumidor de productos energéticos**

**Artículo 4. *Creación y puesta en funcionamiento de la Oficina de Defensa del Consumidor.***

La Comisión Nacional de Energía procederá de inmediato a la creación y puesta en funcionamiento de una Oficina de Defensa del Consumidor de productos energéticos.

**Artículo 5. *Modificación del apartado tercero.1 de la disposición adicional undécima de la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del sector hidrocarburos.***

Se modifica el apartado tercero.1 de la disposición adicional undécima de la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del sector hidrocarburos, añadiéndose una función nueva decimonovena, cuyos términos son los siguientes:

«Decimonovena. Ejercerá por medio de la Oficina de Defensa del Consumidor, las siguientes funciones:

- a) Informar y atender al consumidor de productos energéticos.
- b) Resolver controversias entre operadores del sector energético y consumidores de productos energéticos. Esta función de arbitraje tendrá carácter voluntario para las partes.
- c) Informar a la Secretaría General de Energía del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de las reclamaciones y proponer, en su caso, las correspondientes mejoras regulatorias.»

Disposición final primera. *Título competencial.*

Este Real Decreto-ley se dicta en virtud de la competencia exclusiva del Estado en materia de Telecomunicaciones establecida en el artículo 149.1.21.<sup>a</sup> de la Constitución respecto a lo establecido en el título I; en la competencia del Estado establecida en el artículo 149.1.21.<sup>a</sup> y 27.<sup>a</sup>, referentes, respectivamente, a la competencia exclusiva del Estado en materia de telecomunicaciones, y a su competencia, para establecer las normas básicas del régimen de prensa, radio y televisión, para lo establecido en el título II y, finalmente, para el título III en la competencia de carácter básico en materia de sector energético, de acuerdo con lo establecido en el artículo 149.1.25.<sup>a</sup>

Disposición final segunda. *Entrada en vigor.*

Este Real Decreto-ley entrará en vigor el día de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Madrid, el 23 de febrero de 2009.

JUAN CARLOS R.

El Presidente del Gobierno,  
JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ ZAPATERO



## **ANEXO VIII**

RESULTADOS DEL GRUPO VOCENTO EN 2008





# vocento



**Vocento, S.A. y Sociedades Dependientes**

**Informe de Resultados 2008**

## **INTRODUCCIÓN: EVOLUCION DEL ENTORNO ECONÓMICO**

Después de varios años de crecimiento, la economía mundial esta sufriendo una desaceleración rápida. La crisis financiera que estalló con el colapso del mercado de hipotecas de alto riesgo en EEUU ha ido progresivamente incrementando su intensidad afectando a todo el sistema financiero mundial, incluido EEUU, las economías desarrolladas y los países emergentes. Por otra parte, también ha ido modificando su naturaleza, pasando de ser una crisis financiera, con restricciones de crédito y ajuste de precios de los activos, a una crisis de la economía real en forma de reducción de los patrimonios tanto de las empresas como de los hogares, caída de la actividad productiva, del empleo, contracción del consumo y de la inversión.

En España esta coyuntura externa desfavorable se ve agravada por la crisis inmobiliaria cuyo proceso de ajuste, en parte debido a la citada crisis crediticia, está siendo mucho más rápido de lo previsto con un impacto directo en la inversión empresarial y consecuentemente en el empleo. Dicho proceso de deterioro macroeconómico, agudizado en la última parte del año, según el consenso de analistas e instituciones continuará en 2009 (i.e. la Comisión Europea estima que España registre PIB -2,0%), los procesos de ajuste en el mercado de la vivienda y de desapalancamiento del elevado endeudamiento del sector privado pesarán por un periodo prolongado.

Esta coyuntura macroeconómica está impactando negativamente en la evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales cuyo descenso en 2008 ha terminado con una caída del -11,1% (Fuente: Infoadex). En este panorama destaca el buen comportamiento de Internet-formatos gráficos con un crecimiento del 16,7%.

Vocento, en este desfavorable entorno macroeconómico, mantiene su liderazgo construido sobre la fortaleza y penetración de sus marcas. Durante el ejercicio 2008 Vocento ha consolidado su presencia en los medios nacionales, ha desarrollado un modelo de viabilidad económica en la televisión digital terrestre y ha liderado la migración *online* de los medios impresos que le ha llevado a cerrar el año como primer grupo de medios de comunicación en Internet.

En un momento de transformación del panorama de los medios de comunicación, la combinación de un posicionamiento diferenciador en los medios regionales y medios nacionales unido a una sólida posición financiera y de balance permiten a Vocento consolidarse como grupo de comunicación líder y de referencia en España.

## **EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS DE VOCENTO**

VOCENTO es un grupo multimedia, cuya sociedad cabecera es VOCENTO, S.A., dedicado a las diferentes áreas que configuran la actividad en medios de comunicación.

La dirección de Vocento organiza la información de gestión, para las evaluaciones de los riesgos y rendimientos de la empresa, de acuerdo a las distintas líneas de actividad definidas: Medios Impresos, Audiovisual, Internet, y Otros Negocios. Este mismo esquema, útil y fiable para la gestión del grupo, es el utilizado para el reporte al mercado. Esta agrupación de la información presenta todos los periódicos, todas las ediciones digitales, todas las radios a nivel local y nacional, etc., donde VOCENTO está presente y que están asignados a cada línea de actividad. Los comentarios y comparativas que se incluyen en este Informe de Gestión están hechos sobre la base de los segmentos mencionados.

La información financiera contenida en este documento ha sido preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea ("NIIF").

A continuación a efectos informativos se muestran gráficamente las áreas de actividad en las que opera VOCENTO:

MEDIOS IMPRESOS				
PRENSA REGIONAL		PRENSA NACIONAL	PRENSA GRATUITA	SUPLEMENTOS Y REVISTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Correo</li><li>• El Diario Vasco</li><li>• El Diario Montañés</li><li>• La Verdad</li><li>• Ideal</li><li>• Hoy</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Sur</li><li>• La Rioja</li><li>• El Norte de Castilla</li><li>• El Comercio</li><li>• Las Provincias</li><li>• La Voz de Cádiz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diario ABC (Incluye edición ABC Sevilla)</li><li>• Qué!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• XL Semanal</li><li>• Mujer Hoy</li><li>• Mujer Hoy Corazón</li><li>• TV Más</li><li>• Tecorp:<ul style="list-style-type: none"><li>• Revistas corporativas</li><li>• Mi Cartera de Inversión</li></ul></li><li>• Colpisa</li></ul>
AUDIOVISUAL				
TELEVISIÓN NACIONAL		RADIO	CONTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"><li>• TDT – Net TV</li><li>• Canal Disney</li><li>• Intereconomía TV</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Telecinco (5%)</li><li>• Punto Radio</li><li>• 2 licencias de radio digital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veralia</li></ul> <div>Producción:<ul style="list-style-type: none"><li>• BocaBoca</li><li>• Europroducciones</li><li>• Videomedia (30%)</li><li>• Hill Valley</li></ul></div> <div>Distribución:<ul style="list-style-type: none"><li>• Tripictures</li></ul></div>	
TELEVISIÓN AUTONÓMICA Y LOCAL				
<ul style="list-style-type: none"><li>• TVs locales</li></ul>		TV autonómica: <ul style="list-style-type: none"><li>• Onda 6</li><li>• Urbe TV</li><li>• Licencia en Andalucía</li></ul>		
INTERNET				
EDICIONES DIGITALES	PORTALES VERTICALES Y OTROS	CLASIFICADOS	B2B	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 12 Periódicos regionales</li><li>• ABC.es</li><li>• Que.es</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoymujer</li><li>• Finanzas. com</li><li>• Hoy Motor</li><li>• Hoy Cinema</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pisos.com</li><li>• Infoempleo</li><li>• Autocasión</li><li>• Unoauto</li><li>• Tus anuncios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sarenet</li><li>• ComunicaMedia Trader</li></ul>	
IMPRESIÓN		DISTRIBUCIÓN	OTROS	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comeco Impresión</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuciones Comecosa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otras participadas multimedia regional</li><li>• Prensa Gratuita Regional</li><li>• Telefonía - Audiotex</li></ul>	

## **Principales datos financieros**

**Mantenimiento de una posición financiera diferencial: efectivo superior a 85.000 miles de euros y solidez de balance**

**Gastos de explotación planos: equilibrio entre inversión y medidas de control y reducción de costes**

**Mejora de posicionamiento en medios nacionales e Internet a pesar del difícil entorno competitivo y publicitario**

- **Contribución muy positiva de Contenidos e Internet y mantenimiento de la venta de ejemplares con ABC alcanzando el 5º trimestre consecutivo de mejora en difusión:** ingresos 855.043 miles de euros (-6,9%) por el mantenimiento en ventas de ejemplares (+0,8%), apoyado en el crecimiento de ABC y la evolución sostenida en Prensa Regional. Disminución de ingresos de publicidad (-16,7%) debido a la crisis financiera, si bien Internet registra un crecimiento del +26,0%. Otros ingresos (+2,4%) crece principalmente por la evolución positiva en Contenidos.
- **El EBITDA refleja tanto el impacto de la crisis en la inversión publicitaria como la estrategia equilibrada de VOC entre inversión y reducción de costes:** El EBITDA ajustado por costes no recurrentes asciende a 29.273 miles de euros (reportado -14.679 miles de euros). Este comportamiento se explica por diferentes razones:
  - Impacto de la caída de los ingresos especialmente inversión publicitaria -76.089 miles de euros ex Qué!.
  - Costes no recurrentes (-43.952 miles de euros) relacionados con medidas de reestructuración.
  - Qué!: incorporación al perímetro de consolidación, 12 meses en 2008 vs. 5 meses en 2007 (-6.910 miles de euros ex no recurrentes).
  - A pesar del incremento de actividad, se mantienen los costes operativos planos a nivel consolidado ex no recurrentes y Qué!:
    - Medidas de control y reducción de costes: gastos de personal, administración, aprovisionamientos, comerciales y estructura
    - Positivo impacto de la racionalización de la actividad Audiovisual (TDT Nacional, TV Local y Contenidos)
    - Incremento de costes vinculados a la mayor actividad y desarrollo de negocios que permiten mejorar el posicionamiento en medios nacionales e Internet
- **Posición financiera sólida y diferencial:** efectivo de 85.131 miles de euros y endeudamiento con entidades de crédito de bajo perfil de riesgo dada su naturaleza y vencimientos a largo plazo y líneas de crédito disponibles de mas de 200.000 miles de euros, que permite a Vocento acometer las medidas de reestructuración de costes y mantener su enfoque estratégico.
- **Compromiso de retribución al accionista:** distribución de reservas en acciones de Telecinco que modifica la política de payout y anticipa el dividendo de los ejercicios 2008 y 2009.

### **Por área de actividad:**

- **Liderazgo en Medios Impresos:** en un entorno muy competitivo, ABC crece en difusión por 5º trimestre consecutivo un +10,3% en comparación con un estancamiento del mercado (-1,7%, ex Público y ABC a efectos comparables 2007) mientras que la prensa regional mantiene su posición dominante con una cuota de mercado del 25,9% (en comparación con 15,4% de cuota del segundo operador de prensa regional). El adverso entorno publicitario se compensa

en parte con el buen comportamiento en venta de ejemplares y un estricto control de costes en todas las áreas.

Vocento mantiene el liderazgo en prensa con 5,4 millones de lectores (EGM 3ª Ola ac.08), destacando la mejora de Qué! que alcanza 2,3 millones de lectores (+15,3%).

- **Eficiencia en Audiovisual:** el cumplimiento del compromiso con la racionalización de costes en este área se refleja en una mejora de EBITDA debido al esfuerzo en control de costes en los negocios en pérdidas (mejora de EBITDA de TV Local +3.781 miles de euros), desarrollo del modelo de TDT nacional (mejora de EBITDA +8.980 miles de euros y positivo en los tres últimos trimestres) y contención de costes en Contenidos.
- **Posicionamiento en Internet:** los ingresos de publicidad mantienen su crecimiento (+26,0%), gracias a la apuesta por el desarrollo de Ediciones Digitales (+30,9%) y Portales Verticales que duplican su facturación publicitaria.

El liderazgo en Internet se manifiesta en los 22,7<sup>1</sup> millones de usuarios únicos mensuales, +47,7% y al posicionamiento de VOC como primer grupo de medios de comunicación en términos de usuarios y 6ª del ranking general de Netview a diciembre de 2008. Asimismo ocupa las primeras posiciones en las categorías de clasificados (infoempleo 2º y pisos.com 3º actual) y verticales (finanzas.com 6º) donde se ha llevado a cabo un importante desarrollo de dichos portales.

---

<sup>1</sup> Fuente para usuarios únicos mensuales y crecimiento % Nielsen Site Census a dic08. Para posición en ranking Nielsen Netview a dic 2008 excepto pisos.com que data de ene 2009

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
Ventas de ejemplares	269.967	267.842	2.125	0,8%
Ventas de publicidad	350.908	421.385	(70.477)	(16,7%)
Otros ingresos	234.169	228.783	5.386	2,4%
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>855.043</b>	<b>918.010</b>	<b>(62.967)</b>	<b>(6,9%)</b>
Personal	(318.469)	(281.506)	(36.963)	(13,1%)
Aprovisionamientos	(163.265)	(167.344)	4.079	2,4%
Servicios exteriores	(381.830)	(377.435)	(4.394)	(1,2%)
Provisiones	(6.159)	(1.670)	(4.489)	(268,9%)
<b>Gastos de explotación sin amortizaciones</b>	<b>(869.722)</b>	<b>(827.955)</b>	<b>(41.767)</b>	<b>(5,0%)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(14.679)</b>	<b>90.054</b>	<b>(104.734)</b>	<b>(116,3%)</b>
Amortizaciones	(51.908)	(49.897)	(2.011)	(4,0%)
Resultado por enajenación de inmovilizado	15.417	(223)	15.639	n.r.
<b>EBIT</b>	<b>(51.171)</b>	<b>39.935</b>	<b>(91.106)</b>	<b>(228,1%)</b>
Saneamiento de fondo de comercio	(88.403)	(12.974)	(75.429)	(581,4%)
Resultado de sociedades por el método de participación	11.489	48.076	(36.587)	(76,1%)
Gastos del proceso de salida a bolsa	0	334	(334)	(100,0%)
Difencial financiero	(7.908)	(5.120)	(2.788)	(54,4%)
Resultado neto en enajenación de activos no corrientes	147.595	165	147.430	n.r.
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>11.602</b>	<b>70.416</b>	<b>(58.813)</b>	<b>(83,5%)</b>
Impuesto sobre sociedades	18.762	(2.320)	21.081	908,8%
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>30.364</b>	<b>68.096</b>	<b>(37.732)</b>	<b>(55,4%)</b>
BDI de activos en venta/operaciones en discontinuación	0	21.430	(21.430)	(100,0%)
<b>Beneficio neto del ejercicio</b>	<b>30.364</b>	<b>89.526</b>	<b>(59.162)</b>	<b>(66,1%)</b>
Accionistas minoritarios	4.241	(7.358)	11.599	157,6%
<b>Beneficio atribuible sociedad dominante</b>	<b>34.605</b>	<b>82.168</b>	<b>(47.562)</b>	<b>(57,9%)</b>

n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%

n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero

### Ingresos de explotación

Los ingresos en 2008 alcanzan 855.043 miles de euros comparados con 918.010 miles de euros en 2007:

- (i) Mejora de las ventas de ejemplares (+0,8%) por el mantenimiento de los ingresos tanto en Prensa Regional (+0,5%), como en Suplementos y Revistas (-0,3%) y el notable comportamiento en Prensa Nacional (+14,3%). ABC refuerza la tendencia de crecimiento iniciada en el segundo semestre de 2007, y alcanza en 2008 un crecimiento de la difusión del +10,3% (promedio de 251.642 ejemplares diarios vs. 228.160 en 2007), siendo el único periódico nacional que más aumentó la difusión durante 2008.
- (ii) La disminución de los ingresos de publicidad (-16,7%), está concentrada en Medios Impresos (-18,8%) y Audiovisual (-21,9%), y se explica por el impacto de la citada crisis económica y financiera en la inversión publicitaria de medios convencionales. Destaca el comportamiento de las ventas de publicidad del área de Internet que crece a un ritmo del +26,0%.
- (iii) Positiva evolución en Otros Ingresos (+2,4%) en todas las áreas de la división Audiovisual, y especialmente por el incremento del volumen de facturación en todas las productoras del área de Contenidos.

## **EBITDA**

En 2008, el comportamiento del EBITDA refleja tanto el impacto de la crisis en la inversión publicitaria como la estrategia equilibrada de VOC entre inversión y reducción de costes: El EBITDA ajustado por costes no recurrentes asciende a 29.273 miles de euros (reportado -14.679 miles de euros). Este comportamiento se explica por diferentes razones:

- (i) Impacto de la caída de ingresos, especialmente inversión publicitaria por un total de -76.089 miles de euros ex Qué!.
- (ii) Costes no recurrentes (-43.952 miles de euros) relacionados con medidas de reestructuración.
- (iii) Qué!: incorporación al perímetro de consolidación 12 meses en 2008 vs. 5 meses en 2007 (-6.910 miles de euros ex no recurrentes)
- (iv) A pesar del incremento de actividad, se mantienen los costes operativos planos a nivel consolidado ex no recurrentes y Qué!:
  - Medidas de control y reducción de costes: gastos de personal, administración, aprovisionamientos, comerciales y estructura.
  - Positivo impacto de la racionalización de la actividad Audiovisual (TDT Nacional, TV Local y Contenidos).
  - Incremento de costes vinculados a la mayor actividad y desarrollo de negocios que permiten mejorar el posicionamiento en medios nacionales e Internet.
    - ABC, la mejora continua de la difusión en un entorno de descenso de la prensa nacional permite a ABC ser el único periódico con crecimiento a doble dígito en 2008.
    - Radio, con el posicionamiento adecuado para ampliar la cobertura nacional vía el Plan Técnico.
    - Internet, centrado en el desarrollo de portales locales, clasificados y verticales mediante el apalancamiento en todas las marcas líderes de Vocento, que permite alcanzar el liderazgo en audiencia entre las compañías de medios de comunicación con 22,7 millones de usuarios.

Resaltar que en el área de Estructura y Otros se alcanza un EBITDA de -30.610 miles de euros en 2008, que excluyendo los costes no recurrentes de -9.916 miles de euros, se situaría en -20.694 miles de euros. El control de costes llevado a cabo en el área se refleja en una disminución total de +3.648 miles de euros excluyendo los costes no recurrentes de ambos ejercicios principalmente por reducción de gastos de personal, administración, comerciales y de marketing.

## **Resultado de explotación (EBIT)**

El resultado de explotación en 2008 alcanza -51.171 miles de euros que compara con 39.935 miles de euros en 2007.

Las amortizaciones del periodo ascienden a -51.908 miles de euros (principalmente en Medios Impresos -15.019 miles de euros y Contenidos -20.757 miles de euros). Adicionalmente dentro del resultado por enajenación del inmovilizado, se ha contabilizado la plusvalía neta generada en la primera fase de la operación de venta de terrenos vinculados a la actividad de impresión de ABC por 30.016 miles de euros comunicada como hecho relevante el 10 de julio de 2008 (ver Propiedad, planta y equipo) y la dotación de una amortización anticipada del catálogo de Tripictures por un total de 14.599 miles de euros.

## **Saneamiento de fondo de comercio**

Durante 2008 y teniendo en cuenta la situación actual de mercado se ha procedido a ajustar el fondo de comercio de diferentes activos por un importe total de 88.403 miles de euros siendo el más



relevante el procedente de la adquisición del diario gratuito Qué! por importe de 85.000 miles de euros realizado en septiembre 2008.

#### **Resultado de sociedades por el método de participación**

Tras la colocación en el mercado de un 1,9% del capital social de Telecinco (según comunicado a la CNMV- Comisión del Mercado de Valores - en Hecho Relevante de 20 de junio) y la distribución de reservas en especie el pasado mes de septiembre tanto de 14.878.258 acciones de Telecinco (6,1%) como de la distribución de reservas en metálico de 6.585 miles de euros que cubre parte de la retención a cuenta (según comunicado a la CNMV en Hecho Relevante de 12 de septiembre) aprobado en la Junta General Extraordinaria del pasado 30 de julio, se han producido los siguientes efectos relacionados con la participación financiera de Telecinco a 31 de diciembre de 2008:

- La integración de Telecinco por el método de participación se contabiliza sólo hasta 31 de marzo de 2008 por un importe de 10.592 miles de euros.
- Registro por la participación actual (5,1%) como Activo disponible para la venta a su valor de mercado por 69.426 miles de euros, reflejado en la partida Otros activos no corrientes, siendo sus contrapartidas un abono a reservas por importe de 61.190 miles de e Impuestos diferidos por 8.236 miles de euros. Dicho nivel de participación en Telecinco está en niveles compatibles con el posicionamiento en TDT nacional a través de la licencia de NET TV.
- Plusvalía contable recogida en "Resultados neto en enajenación de inmovilizado".

#### **Diferencial financiero**

El diferencial financiero de 2008 asciende a -7.908 miles de euros frente a -5.120 miles de euros en el mismo periodo de 2007 debido a la diferencia en el saldo medio tanto del endeudamiento bruto financiero como de efectivo y otros medios equivalentes derivado de las operaciones de adquisición de Qué! en agosto de 2007 (i.e. siete meses en 2007 de remuneración de la caja posteriormente invertida en Qué!) y de la venta de terrenos de ABC en agosto de 2008 (i.e. cinco meses en 2008 de remuneración de la caja recibida).

#### **Resultado por enajenación de inmovilizado**

La plusvalía contable por la colocación del 1,9% del capital de Telecinco asciende a 47.538 miles de euros. Asimismo, la distribución de reservas en acciones de Telecinco ha generado una plusvalía contable por 95.713 miles de euros.

#### **Impuesto sobre sociedades**

El menor resultado de explotación, la tributación parcial de la plusvalía de Telecinco (exención del 60%) y el menor tipo impositivo aplicable a partir de 2008 (reducción del tipo impositivo en territorio común del 32,5% a 30,0%) explican el ingreso por impuestos de 18.762 miles de euros.

#### **Accionistas minoritarios**

La variación en +11.599 miles de euros se corresponde principalmente con la evolución de resultados en Prensa Regional y TDT Nacional.

#### **Beneficio neto atribuible a la sociedad dominante**

El beneficio neto asciende a 34.605 miles de euros, reflejo entre otros, de la evolución operativa del negocio, costes no recurrentes y saneamiento de activos compensado por las plusvalías anteriormente mencionadas.

### **Balance de situación consolidado**

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var abs	% Var
<b>Activos no Corrientes</b>	<b>715.370</b>	<b>821.601</b>	<b>(106.232)</b>	<b>(12,9%)</b>
Activo Intangible	241.566	349.203	(107.636)	(30,8%)
Propiedad, planta y equipo	214.972	237.651	(22.679)	(9,5%)
Part.valoradas por el método de participación	19.116	111.896	(92.780)	(82,9%)
Otros activos no corrientes	239.716	122.852	116.863	95,1%
<b>Activos Corrientes</b>	<b>347.033</b>	<b>345.293</b>	<b>1.740</b>	<b>0,5%</b>
Efectivo y otros medios equivalentes	85.131	43.045	42.086	97,8%
Otros activos corrientes	254.519	302.247	(47.728)	(15,8%)
Activos mantenidos para la venta	7.383	0	7.383	n.a
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.062.402</b>	<b>1.166.894</b>	<b>(104.491)</b>	<b>(9,0%)</b>
Patrimonio neto de la Sociedad Dominante	561.910	628.901	(66.992)	(10,7%)
Deuda financiera	177.673	190.685	(13.012)	(6,8%)
Otros pasivos	322.820	347.308	(24.488)	(7,1%)
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1.062.402</b>	<b>1.166.894</b>	<b>(104.491)</b>	<b>(9,0%)</b>

*n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%*

*n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero*

### **Activo intangible**

Ver Saneamiento activos intangibles y Resultado de explotación (Tripictures).

### **Propiedad, planta y equipo**

Según Hecho Relevante de 10 de julio de 2008 comunicado a la CNMV, ABC ha alcanzado un acuerdo para la venta de manera escalonada en un plazo estimado de tres años de una parte de los terrenos donde se encuentra la planta de impresión de ABC en Madrid por un importe aproximado de 79.000 miles de euros. Dicha operación se enmarca en el proceso de modernización y renovación tecnológica de la planta de impresión de ABC en Madrid, que hará posible la impresión del diario a todo color.

En pérdidas y ganancias se ha contabilizado la primera fase de la operación de venta de terrenos de ABC con un impacto positivo de 30.016 miles de euros.

### **Participaciones valoradas por el método de participación y otros activos no corrientes**

Ver Resultado de sociedades por el método de participación dónde se explica el impacto de la colocación del 1,9%, ajuste a valor de mercado de la participación y distribución de acciones de Telecinco.

### **Activos mantenidos para la venta**

Durante el periodo se ha procedido a la reclasificación de los activos vinculados a la operación de venta de terrenos de ABC como activos disponibles para la venta por importe de 7.383 miles de euros (ver Propiedad, planta y equipo).

### **Posición financiera neta**

Vocento cierra 2008 con una posición financiera neta sólida y diferencial que le permite acometer las medidas de reestructuración de costes y mantener su enfoque estratégico. El efectivo disponible se sitúa en 85.131 miles de euros con una posición financiera neta de -92.542 miles de euros frente a -147.639 miles de euros a cierre de 2007.

Adicionalmente la compañía cuenta a 31 de diciembre de 2008 con líneas de crédito negociadas y no dispuestas por más de 200.000 miles de euros.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
Endeudamiento financiero a c.p.	36.088	34.730	1.358	3,9%
Endeudamiento financiero a l.p.	141.585	155.954	(14.369)	(9,2%)
<b>Endeudamiento financiero bruto</b>	<b>177.673</b>	<b>190.685</b>	<b>(13.012)</b>	<b>(6,8%)</b>
Efectivo y otros medios equivalentes	85.131	43.045	42.086	97,8%
<b>Posicion de caja neta/ (deuda neta)</b>	<b>(92.542)</b>	<b>(147.639)</b>	<b>55.098</b>	<b>37,3%</b>

La variación en el nivel de endeudamiento se debe a:

- (i) Incorporación de The Walt Disney Company en el capital de Net TV (21.021 miles de euros) en abril de 2008.
- (ii) Entrada de caja por la colocación del 1,9% del capital de Telecinco (56.575 miles de euros).
- (iii) Cobro de dividendo de Telecinco por 39.819 miles de euros en el mes de mayo
- (iv) Pago del dividendo bruto complementario del ejercicio 2007 de Vocento por importe 23.839 de miles de euros el pasado 12 de mayo de 2008 (pay-out 75% en 2007).
- (v) Entrada de caja por la operación inmobiliaria de ABC por 33.532 miles de euros en el mes de agosto correspondiente a la I Fase. En enero de 2009 se ha producido la entrada de caja correspondiente a la II Fase por 25.067 miles de euros.

El endeudamiento financiero de VOC se caracteriza por un bajo perfil de riesgo dada su naturaleza y vencimientos a largo plazo. El endeudamiento a c/p incluye deuda con entidades de crédito por 26.214 miles de euros, mientras que el endeudamiento a l/p incluye deuda con entidades de crédito por 117.487 miles de euros, principalmente vinculadas a deuda leasing generada por el Plan de Segregación de las plantas de impresión, área de contenidos, ABC y otros pasivos financieros no corrientes que incluyen principalmente planes de pensiones.

## Estado de flujo de efectivo

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	% Var
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>34.605</b>	<b>82.167</b>	<b>(47.562)</b>	<b>(57,9%)</b>
Ajustes resultado del ejercicio	(43.807)	6.800	(50.607)	(744,2%)
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de explotación antes de circulante</b>	<b>(9.202)</b>	<b>88.967</b>	<b>(98.169)</b>	<b>(110,3%)</b>
Variación capital circulante	1.286	(14.977)	16.263	<b>(108,6%)</b>
Impuesto sobre las ganancias pagado	(13.366)	(23.265)	9.899	42,5%
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de explotación (I)</b>	<b>(21.282)</b>	<b>50.725</b>	<b>(72.007)</b>	<b>(142,0%)</b>
Adiciones al inm. material e inmaterial	(35.364)	(62.486)	27.122	43,4%
Adquisición y venta de filiales y empresas asociadas	75.558	(141.087)	216.645	(153,6%)
Dividendos e intereses cobrados	45.185	47.092	(1.907)	(4,0%)
Otros cobros y pagos	36.014	2.839	33.175	n.r
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de inversión (II)</b>	<b>121.393</b>	<b>(153.642)</b>	<b>275.035</b>	<b>(179,0%)</b>
Dividendos e intereses pagados	(46.317)	(86.839)	40.522	46,7%
Disposición/ (devolución) de deuda financiera	(11.517)	90.478	(101.995)	(112,7%)
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de financiación (III)</b>	<b>(58.023)</b>	<b>3.639</b>	<b>(61.662)</b>	<b>(1694,5%)</b>
<b>Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo (I + II + III)</b>	<b>42.088</b>	<b>(99.278)</b>	<b>141.366</b>	<b>(142,4%)</b>
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período</b>	<b>43.045</b>	<b>114.931</b>	<b>(71.886)</b>	<b>(62,5%)</b>
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período</b>	<b>85.133</b>	<b>43.045</b>	<b>42.088</b>	<b>97,8%</b>

*n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%*

*n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero*

Los flujos netos de efectivo de las actividades de explotación antes de circulante ascienden a -21.282 miles de euros debido principalmente a los ajustes al resultado del ejercicio, entre otros, por las plusvalías obtenidas por Telecinco y ABC (incluidas como flujos netos de las actividades de inversión) minoradas por el saneamiento del fondo de comercio de Qué!.

Destacar la evolución positiva en capital circulante, por la recuperación de saldos de clientes y la evolución del negocio durante 2008.

Los flujos netos de efectivo de las actividades de inversión ascienden a 121.393 miles de euros debido a: i) la inversión en inmovilizado (ver apartado 2.4. CAPEX), ii) la colocación en el mercado del 1,9% de Telecinco (56.575 miles de euros), iii) el cobro del dividendo de Telecinco (39.819 miles de euros), iv) la entrada de caja por la adquisición por The Walt Disney Company de una participación en Net TV (21.021 miles de euros) y v) la entrada de caja por la venta de terrenos de ABC (33.532 miles de euros).

El flujo neto de las actividades de financiación asciende a -58.023 miles de euros incluyendo principalmente el dividendo complementario abonado el pasado 12 de mayo por 23.839 miles de euros y la amortización de deuda con entidades de crédito gracias a la entrada de caja producida en el período.

### **Adiciones de inmovilizado material e inmaterial (CAPEX)**

En 2008, entre las inversiones en inmovilizado material e inmaterial destacan las realizadas en:

- (i) Audiovisual: principalmente por la adquisición de derechos audiovisuales sobre producciones cinematográficas que se han visto reducidas en 2008 como consecuencia de la racionalización de las inversiones en la división audiovisual.
- (ii) Otros Negocios: por la reducción en las inversiones vinculadas a plantas de impresión. La variación se debe a las menores inversiones en 2008 por la puesta en marcha de la planta de Printolid (Valladolid), que compara con las realizadas en 2007 por la puesta en marcha de Localprint (Alicante) e inicio de inversiones en Printolid (Valladolid).

	NIIF								
	2008			2007			Var Abs		
	Inmat.	Mat.	Total	Inmat.	Mat.	Total	Inmat.	Mat.	Total
Medios Impresos	3.553	7.667	11.220	1.771	8.879	10.651	1.782	(1.212)	570
Audiovisual	9.112	2.692	11.804	14.586	3.833	18.419	(5.473)	(1.141)	(6.615)
Internet	2.706	1.755	4.461	2.608	2.127	4.735	98	(372)	(274)
Otros Negocios	481	5.509	5.990	282	25.616	25.898	199	(20.107)	(19.908)
Estructura	624	1.265	1.889	1.414	1.368	2.783	(790)	(104)	(894)
<b>TOTAL</b>	<b>16.477</b>	<b>18.888</b>	<b>35.365</b>	<b>20.662</b>	<b>41.824</b>	<b>62.486</b>	<b>(4.185)</b>	<b>(22.936)</b>	<b>(27.121)</b>

## Información por área de actividad

A continuación se muestra un análisis de los ingresos, EBITDA y resultado de explotación por área de actividad.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
<b>Ingresos de Explotación</b>				
Medios Impresos	582.141	665.027	(82.886)	(12,5%)
Audiovisual	133.382	109.790	23.592	21,5%
Internet	58.909	56.675	2.234	3,9%
Otros Negocios	218.609	222.868	(4.258)	(1,9%)
Estructura y Otros	(137.998)	(136.350)	(1.649)	(1,2%)
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>855.043</b>	<b>918.010</b>	<b>(62.967)</b>	<b>(6,9%)</b>
<b>EBITDA</b>				
Medios Impresos	5.217	111.313	(106.096)	(95,3%)
Audiovisual	(5.915)	(12.013)	6.098	50,8%
Internet	1.736	6.808	(5.072)	(74,5%)
Otros Negocios	14.893	13.518	1.375	10,2%
Estructura y Otros	(30.610)	(29.572)	(1.039)	(3,5%)
<b>Total EBITDA</b>	<b>(14.679)</b>	<b>90.054</b>	<b>(104.734)</b>	<b>(116,3%)</b>
<b>Margen EBITDA</b>				
Medios Impresos	0,9%	16,7%	(15,8) p.p.	
Audiovisual	(4,4%)	(10,9%)	6,5 p.p.	
Internet	2,9%	12,0%	(9,1) p.p.	
Otros Negocios	6,8%	6,1%	0,7 p.p.	
Estructura y Otros	(22,2%)	(21,7%)	(0,5) p.p.	
<b>Total Margen EBITDA</b>	<b>(1,7%)</b>	<b>9,8%</b>	<b>(11,5) p.p.</b>	
<b>Resultado Explotación</b>				
Medios Impresos	19.603	96.398	(76.795)	(79,7%)
Audiovisual	(43.773)	(35.473)	(8.300)	(23,4%)
Internet	(1.117)	4.878	(5.994)	(122,9%)
Otros Negocios	6.410	5.012	1.399	27,9%
Estructura y Otros	(32.294)	(30.879)	(1.415)	(4,6%)
<b>Total Resultado Explot.</b>	<b>(51.171)</b>	<b>39.935</b>	<b>(91.106)</b>	<b>(228,1%)</b>
<b>Margen EBIT</b>				
Medios Impresos	3,4%	14,5%	(11,1) p.p.	
Audiovisual	(32,8%)	(32,3%)	(0,5) p.p.	
Internet	(1,9%)	8,6%	(10,5) p.p.	
Otros Negocios	2,9%	2,2%	0,7 p.p.	
Estructura y Otros	(23,4%)	(22,6%)	(0,8) p.p.	
<b>Total Margen EBIT</b>	<b>(6,0%)</b>	<b>4,4%</b>	<b>(10,3) p.p.</b>	

*n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%*

*n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero*

## **Medios Impresos**

### **Prensa Regional**

En 2008, la línea de actuación de VOCENTO en el área de Prensa Regional, posicionado estratégicamente como líder y referente en los medios regionales gracias al poder de prescripción de sus marcas, se ha centrado en el mantenimiento de la cuota de mercado, en la innovación continua del producto y de los contenidos y el refuerzo del posicionamiento online.

A pesar de que la difusión de los diarios de información general se ha visto afectada negativamente por la competencia de nuevos medios de información, los periódicos regionales de VOCENTO como líderes de sus respectivos mercados, han combatido dicha tendencia decreciente manteniendo la cuota de mercado en el 25,9% en 2008. En cuanto a su audiencia, la Prensa Regional de Vocento alcanza 2.490 miles de lectores según datos de EGM (3ª Ola ac. 2008).

Por otro lado, diferentes medidas enfocadas a la contención y el control de costes han sido la respuesta por un lado a la actual crisis financiera y por otro al nuevo entorno competitivo y de cambio tecnológico a los que se enfrenta la prensa. La contención de costes, y el dimensionamiento de la estructura como medida de respuesta ante la desaceleración del mercado publicitario es compatible con el reforzamiento de la posición de liderazgo tanto en el soporte de medios impresos como en Internet. De esta forma, la reestructuración permitirá afrontar los próximos años con una dimensión de costes ajustada a la nueva realidad en el sector.

### **ABC**

ABC, tercer diario nacional de España en número de ejemplares vendidos y una referencia en la historia del siglo XX, ha continuado durante 2008 su intensa actividad social, cultural e institucional.

El año 2008 ha sido un año difícil para los editores de medios impresos nacionales como consecuencia del entorno publicitario, el incremento de la competencia y los cambios en la forma de acceso de la información a través de un nuevo soporte como es Internet.

Sin embargo ABC ha cerrado el ejercicio siendo el único periódico nacional que crece en difusión (251.642 ejemplares, +10,3% en 2008, según datos reportados a OJD no auditados) y del incremento de su diferencial de crecimiento respecto al resto de la prensa nacional (-1,7%, ex Público a efectos comparables 2007 y ABC). Soportando estos números existe una clara apuesta estratégica apoyada en la oferta editorial, comercial y de inversión en producto. Según EGM, ABC alcanza una audiencia de 701 mil lectores (3ª Ola ac. 2008) y es el único diario nacional que crece su cifra de audiencia en los tres estudios de EGM de 2008.

Durante 2008, se ha realizado un esfuerzo paralelo en la edición digital, ABC.es, aprovechando el reconocimiento de marca y su posicionamiento para reforzar la presencia en un soporte clave como Internet de una forma diferencial incluyendo contenidos Web 2.0 y Web TV.

### **Prensa Gratuita- Qué!**

La prensa gratuita es un negocio complementario para VOCENTO, que hace posible el acceso a nuevas áreas geográficas dónde VOCENTO no tenía presencia, así como a una masa crítica relevante de lectores, que permite incrementar los niveles de audiencia. Dado el perfil de su audiencia y contenido del producto la migración a online es posible realizarla de forma más fácil y natural (marca fuerte y contenido accesible) lo que constituye una oportunidad de negocio para el periódico gratuito. Qué! ha obtenido una audiencia de 2.255 mil lectores (EGM 3ª Ola ac. 2008)

### **Revistas y Suplementos**

VOCENTO vuelve a consolidar en 2008 su liderazgo en el sector de suplementos de información general (XLsemanal, Mujer Hoy, Mujer Hoy Corazón y TVMÁS) y en revistas especializadas (Mi Cartera de Inversión y revistas corporativas). Las Revistas y Suplementos de Vocento alcanzan según EGM una audiencia de 6.654 mil lectores (3ª Ola ac. 2008). Todo ello facilita el posicionamiento y la migración hacia Internet como soporte complementario al papel gracias al traslado una vez más del poder de

prescripción de sus marcas del papel a los soportes online (ie. Mi cartera de Inversión y la apuesta por el portal vertical de finanzas.com)

A continuación se muestra un análisis de los ingresos, EBITDA y resultado de explotación del área de Medios Impresos.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
<b>Ingresos de Explotación</b>				
Prensa Regional	361.334	413.415	(52.081)	(12,6%)
Prensa Nacional	155.856	185.570	(29.714)	(16,0%)
Suplementos y Revistas	78.325	89.037	(10.711)	(12,0%)
Prensa Gratuita	24.770	11.648	13.122	112,7%
Eliminaciones	(38.144)	(34.642)	(3.502)	(10,1%)
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>582.141</b>	<b>665.027</b>	<b>(82.886)</b>	<b>(12,5%)</b>
<b>EBITDA</b>				
Prensa Regional	54.190	111.270	(57.080)	(51,3%)
Prensa Nacional	(43.428)	(9.855)	(33.574)	(340,7%)
Suplementos y Revistas	6.444	13.667	(7.223)	(52,9%)
Prensa Gratuita	(11.988)	(3.769)	(8.219)	(218,1%)
<b>Total EBITDA</b>	<b>5.217</b>	<b>111.313</b>	<b>(106.096)</b>	<b>(95,3%)</b>
<b>Margen EBITDA</b>				
Prensa Regional	15,0%	26,9%	(11,9) p.p.	
Prensa Nacional	(27,9%)	(5,3%)	(22,6) p.p.	
Suplementos y Revistas	8,2%	15,4%	(7,1) p.p.	
Prensa Gratuita	(48,4%)	(32,4%)	(16,0) p.p.	
<b>Total Margen EBITDA</b>	<b>0,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>(15,8) p.p.</b>	
<b>Resultado Explotación</b>				
Prensa Regional	46.975	104.712	(57.737)	(55,1%)
Prensa Nacional	(21.344)	(17.725)	(3.619)	(20,4%)
Suplementos y Revistas	6.103	13.354	(7.250)	(54,3%)
Prensa Gratuita	(12.131)	(3.943)	(8.188)	(207,7%)
<b>Total Resultado Explot.</b>	<b>19.603</b>	<b>96.398</b>	<b>(76.795)</b>	<b>(79,7%)</b>
<b>Margen EBIT</b>				
Prensa Regional	13,0%	25,3%	(12,3) p.p.	
Prensa Nacional	(13,7%)	(9,6%)	(4,1) p.p.	
Suplementos y Revistas	7,8%	15,0%	(7,2) p.p.	
Prensa Gratuita	(49,0%)	(33,8%)	(15,1) p.p.	
<b>Total Margen EBIT</b>	<b>3,4%</b>	<b>14,5%</b>	<b>(11,1) p.p.</b>	

*n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%*

*n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero*

*Nota: Las principales eliminaciones se producen: a) por las ventas de suplementos (XL Semanal, TV Más y Mujer Hoy) que TESA realiza a la Prensa Regional y a ABC, y b) por los ingresos derivados de la venta y reparto de suscripciones entre los diferentes periódicos de VOCENTO.*

**Ingresos de Explotación:** asciende a 582.141 miles de euros comparado con 665.027 miles de euros en 2007. La Prensa Regional aporta 361.334 miles de euros (-12,6%), la Prensa Nacional contribuye con



155.856 miles de euros (-16,0%), Prensa Gratuita con 24.770 miles de euros mientras Suplementos y Revistas aporta 78.325 miles de euros (-12,0%).

**Ventas de Ejemplares:** asciende a 228.581 miles de euros (+3,2%).

La Prensa Regional registra un incremento hasta 146.262 miles de euros (+0,5%) reflejo de la variación en difusión (-3,6%) y del incremento de los precios de cabecera de algunos diarios regionales. La difusión media diaria en 2008 ascendió a 479.138 ejemplares, manteniendo la Prensa Regional de Vocento el liderazgo en el mercado regional con una penetración del 25,9%.

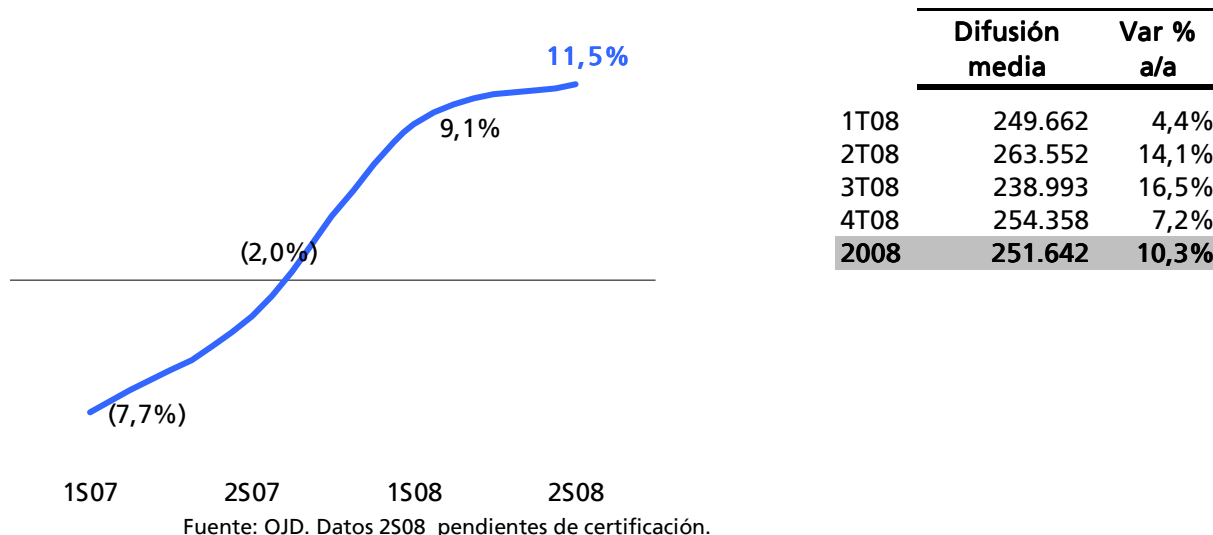
La Prensa Nacional contribuye con 69.846 miles de euros (+14,3%) confirmando una vez más la tendencia de crecimiento de la difusión de ABC ya iniciada en 2007 y que obtiene su quinto trimestre consecutivo de crecimiento en difusión.

ABC alcanza un promedio de difusión en 2008 de 251.642 ejemplares (+10,3%), crecimiento destacable que compara con el descenso del mercado (-1,7%, ex Público a efectos comparables 2007 y ABC), a pesar de la fuerte competencia y apoyado especialmente en la venta ordinaria (suscripciones individuales y ventas en quioscos) que crece en 2008 un +9,7% (+15.982 ejemplares) comparado con el estancamiento del mercado (-1,8%).

En el mes de diciembre 2008 ABC mantiene su crecimiento en difusión con una media de 254.190 ejemplares (+16,1% vs. mercado -13,0% ex Público y ABC) mientras que la difusión ordinaria se incrementa +8,8% (vs. mercado -14,1% ex Público y ABC) según datos publicados por OJD.

En el gráfico siguiente se muestra la positiva evolución en difusión media durante 2007/8:

#### Evolución de la difusión de ABC



Suplementos y Revistas aporta 40.068 miles de euros (-0,3%).

En términos de audiencia, Vocento alcanza el liderazgo indiscutible en prensa según EGM (3ª Ola ac. 2008) con 5,4 millones de lectores, más de un millón de lectores sobre su competidor inmediato. Destaca que ABC es el único diario nacional que crece en audiencia (701 mil lectores) en los tres últimos estudios EGM, Qué! alcanza 2,3 millones de lectores (+15,3% sobre 3ª Ola ac.08) y Suplementos y Revistas que consolida una vez más su liderazgo con 6,7 millones de lectores.

**Ventas de Publicidad:** asciende a 296.868 miles de euros comparado con 365.517 miles de euros en 2007. Las ventas de publicidad de Prensa Regional ascendieron a 173.585 miles de euros (-21,5%),

Prensa Nacional 64.772 miles de euros (-26,6%), y Suplementos y Revistas 34.321 miles de euros (-23,6%), reflejo de la crisis económica y la contracción de la inversión publicitaria. Por otro lado, Prensa Gratuita se incorpora al perímetro de consolidación (12 meses en 2008 en comparación con 5 meses en 2007) y aporta 24.681 miles de euros en un entorno de mercado de elevada competencia.

**Otros Ingresos:** asciende a 56.693 miles de euros (-27,4%). Los ingresos por promociones han alcanzado 33.016 miles de euros en 2008 en comparación a 52.956 miles de euros en 2007, debido principalmente a la reducción del esfuerzo promocional, que en el caso de ABC es compatible con el citado incremento en venta de ejemplares.

**EBITDA:** asciende a 5.217 miles de euros en 2008 (ex-no recurrentes € 36.119 miles de euros):

- (i) Prensa Regional: alcanza 54.190 miles de euros de EBITDA que, excluyendo los costes no recurrentes de -15.402 miles de euros, se situaría en 69.592 miles de euros. El control de costes llevado a cabo en el área se refleja en el mejor comportamiento del EBITDA (-44.354 miles de euros en comparación con 2007 ajustado por no recurrentes) que de publicidad en el mismo periodo (-47.421 miles de euros), principalmente por reducción de gastos en papel, materias primas, gastos comerciales y de marketing. Por otra parte se han reducido los gastos promocionales en un -18,5% en comparación con 2007.
- (ii) Prensa Nacional: -43.428 miles de euros debido a costes no recurrentes (-11.009 miles de euros), y una mayor inversión en mejora de contenidos (i.e. oferta de ocio de fin de semana) y marketing. La evolución en el mercado de publicidad nacional se ha visto compensada en parte por la positiva evolución de la cifras de difusión, compatibles con un menor gasto promocional (disminución del -24,6%) en comparación con 2007.
- (iii) Suplementos y Revistas: alcanza EBITDA de 6.444 miles de euros que, excluyendo costes no recurrentes de -3.151 miles de euros se situaría en 9.595 miles de euros. Se ha compensado parte del descenso en publicidad mediante medidas de eficiencia en costes (variación de publicidad -10.582 miles de euros en comparación con una reducción en EBITDA ajustado por costes no recurrentes de -4.792 miles de euros).
- (iv) Prensa Gratuita: se consolida globalmente desde el tercer trimestre de 2007 y ha aportado en 2008 -11.988 miles de euros de EBITDA que, excluyendo costes no recurrentes por -1.340 miles de euros, se sitúa en -10.648 miles de euros. También en esta área las medidas de optimización de costes adoptadas y la paulatina integración de Qué! en Vocento se minimiza el impacto del mercado publicitario: -3.005 miles de euros en el último trimestre de caída publicitaria en comparación de -255 miles de euros en EBITDA ajustados por costes no recurrentes en el último trimestre.

## **Audiovisual**

La apuesta de VOCENTO por el sector audiovisual sigue presente en 2008 siguiendo un criterio de rentabilidad y racionalización de costes. La estrategia de posicionamiento definida permite fortalecer el posicionamiento nacional de Vocento y operar de forma integrada en el mercado audiovisual dado que abarca una licencia nacional de TDT, diferentes licencias de TDT autonómicas, una cadena generalista de radio, Punto Radio, así como la participación en productoras de contenidos y en una distribuidora de películas.

### **• Televisión**

Vocento compite con el respaldo de licencias nacionales y autonómicas, un recurso escaso y de gran valor, que permiten posicionarse de cara a los retos a los que se enfrentará el sector a partir de 2010, momento en el que se producirá el apagón analógico.

### **Mercado Nacional**

VOCENTO a través de su participación indirecta del 55% en el capital social de Sociedad Gestora de Televisión Net TV S.A. ("NET TV") es uno de los seis operadores privados que cuenta con una licencia de TDT nacional y en la actualidad gestiona dos canales de TDT (Canal Disney e Intereconomía TV). El 12 de febrero de 2008 se realiza la firma del acuerdo estratégico con The Walt Disney Company y su entrada en el capital social de Net TV. Canal Disney alcanza en el mes de diciembre de 2008 una audiencia media acumulada de 1.686.000 espectadores con una cuota en TDT del 3,0%, siendo uno de los líderes dentro de los canales temáticos TDT.

### **Mercado Autonómico**

Vocento tienen una posición privilegiada al tener licencia en los mercados más importantes desde el punto de vista publicitario: Madrid (a través de Onda 6 TV), Barcelona local (a través de Urbe TV), y Andalucía (aún sin emitir).

### **• Radio**

También dentro del sector audiovisual, Punto Radio en sus cuatro años de actividad, destaca por su compromiso con el rigor y la objetividad en la información ofrecida por la cadena nacional de radio así como por la apuesta por una programación de calidad que le permiten posicionarse como una de las grandes cadenas generalistas del panorama radiofónico español. La flexibilidad en costes de programación está ajustada al entorno publicitario y a la cobertura nacional actual de Vocento que tiene una oportunidad clara ante las concesiones de licencias amparadas bajo el "Plan Técnico de Radiodifusión Sonora"

El mercado español de radio que presenta un número reducido de frecuencias y controladas por pocos operadores, ha limitado el crecimiento de Punto Radio en sus primeros años de andadura. Sin embargo, el Plan Técnico va a ampliar sustancialmente el número de frecuencias para la prestación del servicio de radiodifusión sonora con modulación de frecuencia (FM) hasta 867, un 83% más. Durante 2008, el plan ha permitido a Punto Radio crecer con dos nuevas frecuencias en Aragón, alcanzando cobertura en las tres capitales de provincia.

En el panorama de la radio digital, VOCENTO mantiene dos licencias de radio digitales en E-Media Punto Radio, S.A.U. y Corporación de Medios Radiofónicos Digitales, S.A. El limitado desarrollo del mercado de receptores, hace que la progresión en el desarrollo de este negocio sea muy lenta.

### **• Producción Audiovisual y Distribución.**

La aparición de nuevos canales de TDT tanto nacionales, como autonómicos y locales, así como nuevas formas de distribución de los contenidos por ADSL, móvil y dispositivos inalámbricos hará que se multiplique la oferta televisiva con proliferación de cadenas que demandarán nuevos contenidos.

Ante esta evolución, VOCENTO ha apostado por el sector de producción audiovisual (producción de programas de entretenimiento y ficción y distribución de películas). Dicha actividad se ha concentrado en torno a Veralia, holding de productoras audiovisuales que agrupa las productoras BocaBoca Producciones, Europroducciones, Videomedia (participación del 30%) y la distribuidora cinematográfica Triptictures.

A continuación se muestra un análisis de los ingresos, EBITDA y resultado de explotación del área Audiovisual.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
<b>Ingresos de Explotación</b>				
TV Autónoma y Local	14.157	15.518	(1.361)	(8,8%)
TV Nacional	13.126	352	12.774	n.r.
Radio	20.062	23.987	(3.926)	(16,4%)
Contenidos	90.919	76.821	14.098	18,4%
Eliminaciones	(4.883)	(6.889)	2.006	29,1%
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>133.382</b>	<b>109.790</b>	<b>23.592</b>	<b>21,5%</b>
<b>EBITDA</b>				
TV Autónoma y Local	(10.049)	(13.830)	3.781	27,3%
TV Nacional	(367)	(9.347)	8.980	96,1%
Radio	(10.357)	(5.131)	(5.226)	(101,8%)
Contenidos	14.858	16.296	(1.437)	(8,8%)
<b>Total EBITDA</b>	<b>(5.915)</b>	<b>(12.013)</b>	<b>6.098</b>	<b>50,8%</b>
<b>Margen EBITDA</b>				
TV Autónoma y Local	(71,0%)	(89,1%)	18,1 p.p.	
TV Nacional	(2,8%)	(2.657,3%)	2.654,5 p.p.	
Radio	(51,6%)	(21,4%)	(30,2) p.p.	
Contenidos	16,3%	21,2%	(4,9) p.p.	
<b>Total Margen EBITDA</b>	<b>(4,4%)</b>	<b>(10,9%)</b>	<b>6,5 p.p.</b>	
<b>Resultado Explotación</b>				
TV Autónoma y Local	(11.995)	(15.623)	3.628	23,2%
TV Nacional	(367)	(9.347)	8.980	96,1%
Radio	(11.233)	(5.828)	(5.405)	(92,8%)
Contenidos	(20.178)	(4.675)	(15.503)	(331,6%)
<b>Total Resultado Explot.</b>	<b>(43.773)</b>	<b>(35.473)</b>	<b>(8.300)</b>	<b>(23,4%)</b>
<b>Margen EBIT</b>				
TV Autónoma y Local	(84,7%)	(100,7%)	16,0 p.p.	
TV Nacional	(2,8%)	(2.657,3%)	2.654,5 p.p.	
Radio	(56,0%)	(24,3%)	(31,7) p.p.	
Contenidos	(22,2%)	(6,1%)	(16,1) p.p.	
<b>Total Margen EBIT</b>	<b>(32,8%)</b>	<b>(32,3%)</b>	<b>(0,5) p.p.</b>	

*Nota: Las eliminaciones se producen por la venta de programas de las productoras a las televisiones locales y a la radio*

**Ingresos de Explotación:** alcanza 133.382 miles de euros, +21,5% en 2008 apoyado tanto en la notable evolución de Contenidos (+18,4% hasta 90.919 miles de euros) como de TDT Nacional.

Los ingresos de TV Local y Autónoma alcanzan 14.157 miles de euros, (-8,8%), compensándose parte de la caída en publicidad con otras fuentes de ingresos. Onda 6 confirma su liderazgo en Madrid en la

temporada 2008/9 (sep08/ene09) alcanzando una cuota local en target comercial del 40,4% en el mes de diciembre.

En TDT Nacional se ha realizado durante 2008 la firma del acuerdo estratégico con The Walt Disney Company y la puesta en marcha de la emisión del canal Intereconomía TV, mejorando los ingresos en +12.774 miles de euros y poniendo de manifiesto el modelo de viabilidad en la TDT Nacional. La 3ª ola del EGM confirma la progresiva evolución de la TDT con más de 7 millones de hogares y una penetración que alcanza un máximo del 45,2%. Por su parte Disney Channel consolida su liderazgo dentro de los nuevos canales temáticos de TDT y es el 9º canal en el ranking con una cuota del 3,0% de la TDT (datos TNS Sofres diciembre 2008).

En Radio se alcanzan unos ingresos de 20.062 miles de euros, reflejo de unos menores ingresos publicitarios y de una comparativa desfavorable con 2007 por la celebración del programa de "Protagonistas 10.000". Según datos de EGM, Punto Radio mantiene una audiencia de medio millón de oyentes (497.000 oyentes según la 3ª Ola 2008).

Destaca en Contenidos el buen comportamiento de las productoras con el éxito de sus series y programas de entretenimiento (casi 1.300 horas de producción a lo largo de temporada 2007/8), así como el éxito de los estrenos de Triictures (entre otros Viaje al Centro de la Tierra ó Sexo en NY) que sin embargo compara con unos ingresos de taquilla más fuertes en 2007 gracias, entre otros, al éxito de La Brújula Dorada.

**EBITDA:** se produce una mejora de +6.098 miles de euros gracias a una mejora en prácticamente todos los segmentos del área resultado del objetivo de racionalización en costes ya comentado:

- (i) TV Local y Autonómica: las medidas de contención de costes generalizadas centradas en programación y producción mejoran el EBITDA en +3.781 miles de euros en un entorno de publicitario adverso (ingresos de publicidad -3.215 miles de euros). La mejora se sustenta en el cambio de proyecto de red de televisiones locales por una estrategia de diferenciación entre televisiones locales y autonómicas.
- (ii) TDT Nacional: mejora en EBITDA en +8.980 miles de euros a la vez que alcanza EBITDA positivo de 1.145 miles de euros en los tres últimos trimestres tras la puesta en marcha de los canales Disney Channel e Intereconomía TV poniéndose de manifiesto la viabilidad del modelo de negocio en TDT.
- (iii) Radio: el EBITDA alcanza -10.357 miles de euros, permitiendo la puesta en marcha del programa de reducción de costes para minimizar el impacto del actual entorno publicitario. Por otra parte la comparativa se ve afectada por el buen comportamiento de "Protagonistas 10.000" en 2007.
- (iv) Contenidos: 14.858 miles de euros, -8,8% por el menor margen de las productoras, y a pesar de los mejores márgenes registrados por Triictures (i.e. ajuste de los costes de marketing debido a los menores *megahits* lanzados en comparación con 2007) y la puesta en marcha de la centralización de servicios corporativos.

**Resultado de Explotación:** (dado el importe de las amortizaciones en este área se comenta su evolución) asciende a -43.773 miles de euros impactado de forma extraordinaria por la amortización anticipada del catálogo de Triictures que asciende a 14.599 miles de euros.

## **Internet**

El mercado de Internet en España continúa en fase de crecimiento tanto en penetración en la sociedad y en el uso de conectividad de banda ancha, como en la utilización de dicho soporte por parte del usuario y del mercado publicitario.

Ante los cambios en la forma de acceder a la información y la necesidad de simultaneidad e interactividad demandada, Vocento, apoyado en su capacidad prescriptiva, apuesta por sectores clave con el objetivo de reforzar su posicionamiento en Internet a través de cuatro categorías: Ediciones Digitales (portales locales como versión online de periódicos regionales, ABC.es y Que.es), Portales Verticales (finanzas.com, ediciones online de los suplementos), Clasificados (lanzamiento de pisos.com, infoempleo.com, y portales de motor) y B2B.

Más allá de una apuesta estratégica, Internet es una realidad en Vocento, que concibe la red como una plataforma privilegiada para sus marcas, un soporte de referencia al que se han adaptado todas y cada una de las cabeceras de la compañía y que ha permitido la generación de nuevas marcas.

Vocento a diciembre de 2008 alcanza el liderazgo en Internet entre los medios de comunicación y la posición 6ª total en el ranking de Netview. El número de usuarios únicos mensuales se incrementa un +47,7% hasta los 22,7 millones, gracias tanto a las Ediciones Digitales (ABC.es +37,6% y media de los Portales Locales de la Prensa Regional +17,4%) como a los Portales Verticales (+70,6%) por la incorporación este año de portales como hoytecnología y especialmente Finanzas.com tras realizarse la adquisición del mismo y su posterior integración con hoyinversión.

Asimismo, destacar la positiva evolución en Clasificados de infoempleo.com (+54,0%, 2ª posición), el portal inmobiliario de Vocento donde sobresale el reciente lanzamiento de pisos.com que en menos de dos meses gracias al apoyo de toda la red de portales del grupo alcanza la posición 3ª actual.

A continuación se muestra un análisis de los ingresos, EBITDA y resultado de explotación del área de Internet.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
<b>Ingresos de Explotación</b>				
Ediciones Digitales	15.651	12.237	3.414	27,9%
Portales Verticales	4.021	3.591	430	12,0%
Clasificados	13.677	14.769	(1.092)	(7,4%)
B2B	27.426	28.232	(807)	(2,9%)
Eliminaciones	(1.865)	(2.154)	289	13,4%
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>58.909</b>	<b>56.675</b>	<b>2.234</b>	<b>3,9%</b>
<b>EBITDA</b>				
Ediciones Digitales	(188)	1.681	(1.869)	(111,2%)
Portales Verticales	(1.078)	(822)	(256)	(31,2%)
Clasificados	(669)	2.587	(3.256)	(125,8%)
B2B	3.671	3.362	309	9,2%
<b>Total EBITDA</b>	<b>1.736</b>	<b>6.808</b>	<b>(5.072)</b>	<b>(74,5%)</b>
<b>Margen EBITDA</b>				
Ediciones Digitales	(1,2%)	13,7%	(14,9) p.p.	
Portales Verticales	(26,8%)	(22,9%)	(3,9) p.p.	
Clasificados	(4,9%)	17,5%	(22,4) p.p.	
B2B	13,4%	11,9%	1,5 p.p.	
<b>Total Margen EBITDA</b>	<b>2,9%</b>	<b>12,0%</b>	<b>(9,1) p.p.</b>	
<b>Resultado Explotación</b>				
Ediciones Digitales	(681)	1.557	(2.239)	(143,7%)
Portales Verticales	(1.654)	(1.060)	(594)	(56,0%)
Clasificados	(1.394)	2.159	(3.554)	(164,6%)
B2B	2.612	2.221	391	17,6%
<b>Total Resultado Explot.</b>	<b>(1.117)</b>	<b>4.878</b>	<b>(5.994)</b>	<b>(122,9%)</b>
<b>Margen EBIT</b>				
Ediciones Digitales	(4,4%)	12,7%	(17,1) p.p.	
Portales Verticales	(41,1%)	(29,5%)	(11,6) p.p.	
Clasificados	(10,2%)	14,6%	(24,8) p.p.	
B2B	9,5%	7,9%	1,7 p.p.	
<b>Total Margen EBIT</b>	<b>(1,9%)</b>	<b>8,6%</b>	<b>(10,5) p.p.</b>	

*Nota: Las principales eliminaciones provienen del servicio de conectividad y venta de contenidos que se producen fundamentalmente entre las empresas del sector B2B y el resto de las sociedades que componen el área de actividad de Internet.*

**Ingresos de Explotación:** incremento del +3,9% hasta 58.909 miles de euros, donde el notable incremento en publicidad (+26,0%) compensa el descenso de otros ingresos (-4,5%). Hay que destacar que el enfoque en "B2C" supone el 55% de los ingresos del área de Internet (52% en 2007). En el área de Ediciones Digitales, tras el lanzamiento de Que.es se obtienen los primeros resultados, y aporta<sup>2</sup> 1,8m usuarios únicos mensuales en diciembre.

<sup>2</sup> Fuente para usuarios únicos mensuales y crecimiento % Nielsen Site Census dic 2008, excepto para inmobiliario ene 2009. Para posición en ranking Nielsen Netview a dic 2008 excepto inmobiliario que data de ene 2009

Asimismo, continúa el desarrollo del resto de ediciones como se pone de manifiesto con la incorporación de la webTV en ABC.es. Como consecuencia de lo anterior, destaca el liderazgo de Vocento entre los medios de comunicación al situarse en posición 6ª del total de compañías incluidas en el ranking de Netview a diciembre de 2008, con un crecimiento en usuarios dos veces superior al del mercado, +47,7% hasta 22,7 millones de usuarios únicos mensuales.

Vocento obtiene un posicionamiento clave en las distintas categorías de clasificados y verticales<sup>1</sup>: empleo (+54,0% en usuarios únicos mensuales, top 2), motor (+68,1%, top 4), inmobiliario (+48,5%, top 3 actual) y finanzas (+335,5%, top 6).

**Venta de Publicidad:** incremento del +26,0% hasta 19.823 miles de euros. La mejora en usuarios únicos mensuales tiene su reflejo en los ingresos de publicidad relacionados con B2C: Ediciones Digitales (+30,9%), Portales Verticales que más que duplican su facturación publicitaria y Clasificados que registra un comportamiento plano a pesar de su posicionamiento en los sectores de empleo, motor e inmobiliario.

**Otros Ingresos:** alcanza 38.906 miles de euros un descenso del -4,5%, debido al impacto que la actual crisis económica tiene en los tres mercados claves donde se posiciona el área de Clasificados (empleo, motor e inmobiliario). Entre otros, destacar el esfuerzo realizado en infoempleo.com que además de web de empleo ha evolucionado a red social y el lanzamiento de pisos.com como portal de referencia inmobiliaria.

**EBITDA:** alcanza 1.736 miles de euros (-74,5%), como consecuencia de la apuesta estratégica en éste área que se refleja tanto en la inversión en plataformas de B2C como en la modernización y rediseño de las webs de Ediciones Digitales, Portales Verticales y Clasificados.



## **Otros Negocios**

Adicionalmente a las actividades en Medios Impresos, Audiovisual e Internet mencionadas anteriormente, VOCENTO desarrolla los siguientes negocios: impresión, distribución, y otros negocios vinculados con la multimedia regional.

Dentro de las principales actividades destacan Comeco Impresión y Distribuciones Comecosa cuyo negocio está vinculado a la actividad de Medios Impresos. A finales de 2006, se puso en marcha el plan de segregación de centros de impresión de ciertos periódicos regionales, en sociedad con otros grupos editoriales, o en solitario para, por un lado, liberar de operaciones industriales al editor, y a la vez realizar una actualización tecnológica de los equipos que mejore la calidad de impresión, así como las posibilidades de encartes y manipulados.

Resaltar en el negocio de Impresión la puesta en marcha de la planta de impresión de Printolid (Norte de Castilla) en el mes de mayo.

A continuación se muestra un análisis de los ingresos, EBITDA y resultado de explotación del área de Otros Negocios.

Miles de Euros	NIIF			
	2008	2007	Var Abs	Var %
<b>Ingresos de Explotación</b>				
Distribucion	173.992	179.166	(5.175)	(2,9%)
Impresión	32.024	29.651	2.373	8,0%
Otras Participadas	13.882	15.427	(1.545)	(10,0%)
Eliminaciones	(1.288)	(1.377)	89	6,4%
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>218.609</b>	<b>222.868</b>	<b>(4.258)</b>	<b>(1,9%)</b>
<b>EBITDA</b>				
Distribucion	3.173	3.142	31	1,0%
Impresión	11.313	10.279	1.034	10,1%
Otras Participadas	407	97	309	317,4%
<b>Total EBITDA</b>	<b>14.893</b>	<b>13.518</b>	<b>1.375</b>	<b>10,2%</b>
<b>Margen EBITDA</b>				
Distribucion	1,8%	1,8%	0,1 p.p.	
Impresión	35,3%	34,7%	0,7 p.p.	
Otras Participadas	2,9%	0,6%	2,3 p.p.	
<b>Total Margen EBITDA</b>	<b>6,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>0,7 p.p.</b>	
<b>Resultado Explotación</b>				
Distribucion	2.694	2.527	168	6,6%
Impresión	3.549	2.747	803	29,2%
Otras Participadas	167	(261)	428	163,8%
<b>Total Resultado Explot.</b>	<b>6.410</b>	<b>5.012</b>	<b>1.399</b>	<b>27,9%</b>
<b>Margen EBIT</b>				
Distribucion	1,5%	1,4%	0,1 p.p.	
Impresión	11,1%	9,3%	1,8 p.p.	
Otras Participadas	1,2%	(1,7%)	2,9 p.p.	
<b>Total Margen EBIT</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>0,7 p.p.</b>	

*Nota: Las eliminaciones que se producen se deben: a) la distribución de los gratuitos por parte de las distribuidoras y b) a la eliminación de la impresión de los gratuitos.*

**Ingresos de Explotación:** alcanzan 218.609 miles de euros, -1,9%, compensándose la menor actividad en el área de Distribución (reflejo de su vinculación al área de Medios Impresos) con una mayor en Impresión gracias a la mayor capacidad instalada.

**EBITDA:** asciende a 14.893 miles de euros, +10,2%, con una mejora en margen de +0,7pp. En el área de Impresión el EBITDA alcanza 11.313 miles de euros (+10,1%) y Distribución mantiene márgenes del 1,8% hasta 3.173 miles de euros dado que la menor actividad se ha visto compensada por el esfuerzo en costes y la diversificación en la distribución de productos.

## Principales datos operativos

### Medios Impresos

Datos de Difusión Media	2008	2007	Var	
			Abs	%
<b>Prensa Nacional- ABC</b>	251.642	228.160	23.482	10,3%
<b>Prensa Regional</b>				
El Correo	115.364	118.113	(2.749)	(2,3%)
El Diario Vasco	80.098	84.221	(4.123)	(4,9%)
El Diario Montañés	37.119	39.201	(2.082)	(5,3%)
Ideal	32.125	32.560	(435)	(1,3%)
La Verdad	36.873	38.712	(1.839)	(4,8%)
Hoy	22.019	22.805	(786)	(3,4%)
Sur	31.065	31.783	(718)	(2,3%)
La Rioja	16.204	16.740	(536)	(3,2%)
El Norte de Castilla	35.100	36.323	(1.223)	(3,4%)
El Comercio	26.028	26.803	(775)	(2,9%)
Las Provincias	38.277	40.330	(2.053)	(5,1%)
La Voz de Cádiz	8.866	9.515	(649)	(6,8%)
<b>TOTAL Prensa Regional</b>	<b>479.138</b>	<b>497.106</b>	<b>(17.968)</b>	<b>(3,6%)</b>

Fuente: OJD. Datos 2007 certificados

Audiencia ('000)	3ª Ola 08	3ª Ola 07	Var Abs	%
<b>Prensa Nacional- ABC</b>	701	662	39	5,9%
<b>Prensa Regional</b>				
El Correo	520	520	0	0,0%
El Diario Vasco	321	296	25	8,4%
El Diario Montañés	197	190	7	3,7%
Ideal	157	189	(32)	(16,9%)
La Verdad	258	230	28	12,2%
Hoy	172	157	15	9,6%
Sur	164	186	(22)	(11,8%)
La Rioja	92	107	(15)	(14,0%)
El Norte de Castilla	232	227	5	2,2%
El Comercio	150	152	(2)	(1,3%)
Las Provincias	192	180	12	6,7%
La Voz de Cádiz	35	32	3	9,4%
<b>Suplementos</b>				
XL Semanal	3.312	3.379	(67)	(2,0%)
Mujer Hoy	2.049	2.197	(148)	(6,7%)
XL Semanal TV	1.016	1.109	(93)	(8,4%)
<b>Prensa Gratuita-Qué</b>	2.255	1.955	300	15,3%

Fuente: EGM Olas Acumuladas

### Audiovisual

Mercado TDT Nacional	2008	2007	Var Abs
Penetración TDT en hogares <sup>(1)</sup>	45,2%	23,4%	21,8 p.p.
Cuota audiencia TDT <sup>(2)</sup>	21,9%	9,5%	12,4 p.p.

PUNTO RADIO	3ª Ola 08	3ª Ola 07	Var Abs
Oyentes (L-V) <sup>(3)</sup>	497.000	507.000	(10.000)

Fuentes:

(1) AIMC- EGM

(2) TN Sofres

(3) Olas EGM- Radio XXI

### Internet

Usuarios Unicos Mensuales (Miles)	dic-08	dic-07	Var Abs	% Var
Vocento	22.695	15.364	7.331	47,7%

Fuente: Nielsen Site Census

### **Aviso Legal**

El presente documento contiene manifestaciones de futuro sobre intenciones, expectativas o previsiones de la Sociedad o de su dirección a la fecha de realización del mismo, que se refieren a diversos aspectos, y entre ellos, al crecimiento de distintas líneas de negocio y al del negocio global, a la cuota de mercado, a los resultados de la Sociedad y a distintos otros aspectos de la actividad y situación de la misma.

Analistas e inversores deberán tener en cuenta que tales intenciones, expectativas o estimaciones no implican ninguna garantía sobre cuál vaya a ser el comportamiento y resultados futuros de la Compañía, y asumen riesgos e incertidumbres sobre aspectos relevantes, por lo que los resultados y el comportamiento real futuro de la Sociedad podrá diferir sustancialmente del que se desprende de dichas previsiones y estimaciones.

Lo expuesto en la presente declaración debe ser tenido en cuenta por todas aquellas personas o entidades que puedan tener que adoptar decisiones o elaborar o difundir opiniones relativas a valores emitidos por la Sociedad y, en particular, por los analistas que manejen el presente documento. Se invita a todos ellos a consultar la documentación e información pública comunicada o registrada por la Sociedad ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

La información financiera contenida en este documento ha sido elaborada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Esta información financiera no ha sido auditada y, en consecuencia, es susceptible de potenciales futuras modificaciones.

Este documento no representa oferta alguna o invitación a los inversores para que compren o suscriban acciones de ningún tipo y, de ninguna manera, constituye las bases de cualquier tipo de documento o compromiso.

### **Contacto**

#### **Relación con Inversores y Accionistas**

C/ Juan Ignacio Luca de Tena, 7  
28027 Madrid  
Tel.: 91.339.98.09  
Fax: 91.742.63.52  
e-mail: [ir@vocento.com](mailto:ir@vocento.com)



## **ANEXO IX**

**RESULTADOS DEL GRUPO RIZZOLI CORRIERE DELLA  
SERA 2008**





# 2008 Annual Results



March 18, 2009



# 2008 Annual Results - Agenda

➤ **Market trends**

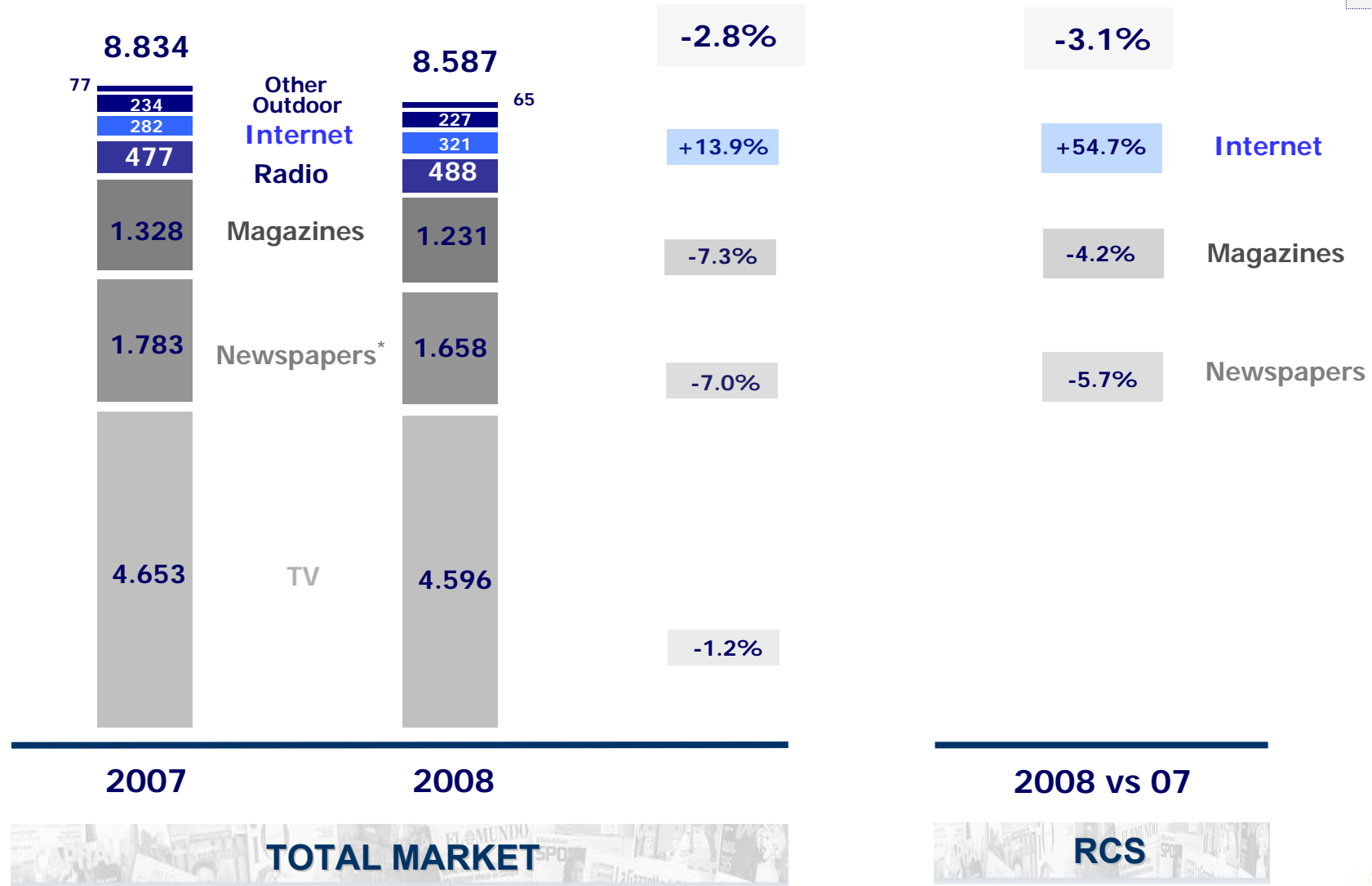
➤ **Financial Results**

➤ **Details by Business Unit**

# Advertising Italy: 2008 Trend

Advertising Gross Revenues, Million Euro

 *YoY growth*

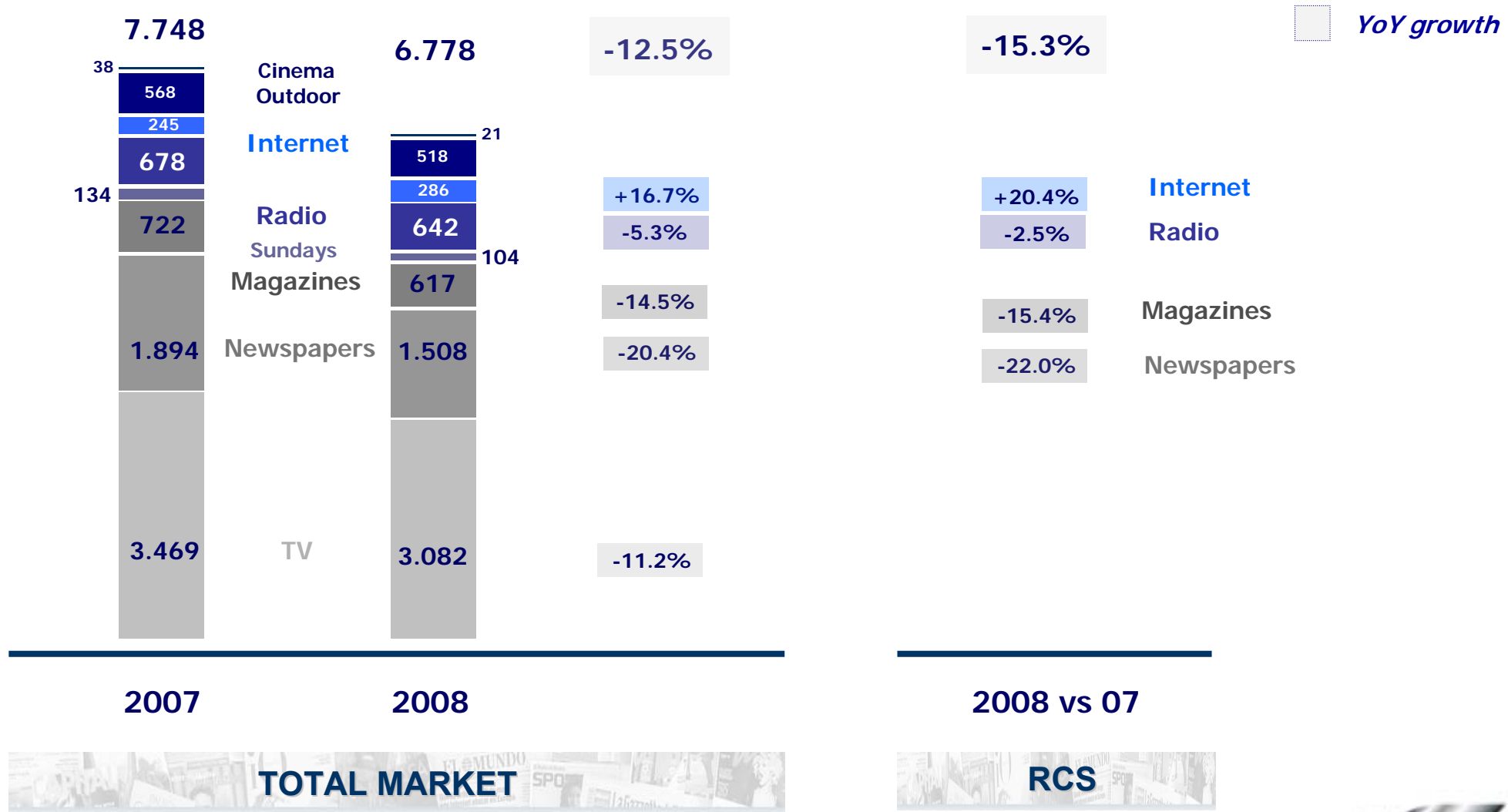


\* Excluding Free Press

Source: Nielsen Media Research

# Advertising Spain: 2008 Trend

Advertising Gross Revenues, Million Euro

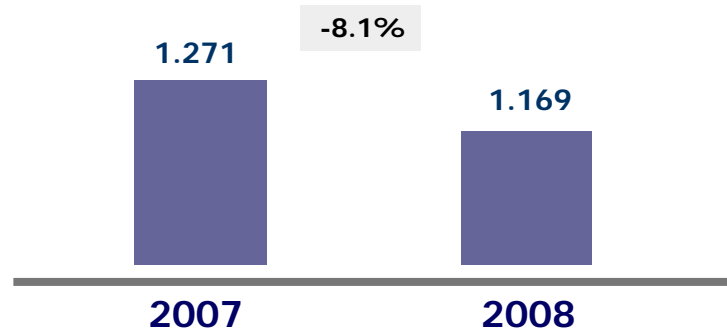


# Italian Newspapers Circulation: RCS vs. Market

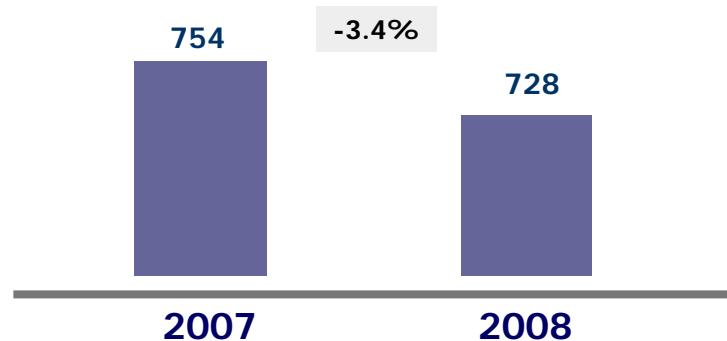
Circulation, copies/000 per day, Jan – Dec

 YoY growth

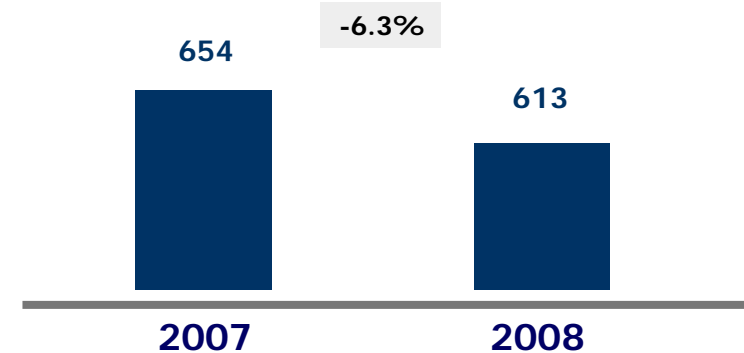
## National Newspapers<sup>(1)</sup>



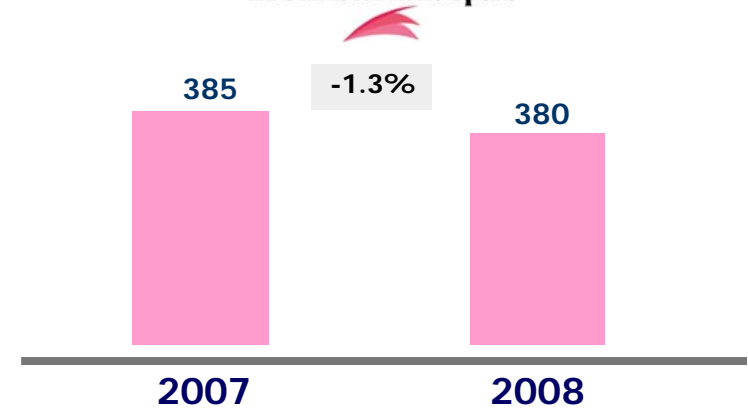
## Sport Newspapers



## CORRIERE DELLA SERA



## La Gazzetta dello Sport



MARKET

RCS

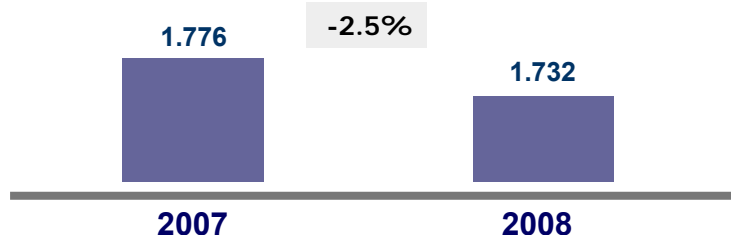
<sup>(1)</sup> Includes La Repubblica and Corriere della Sera

# Spain Newspapers Circulation: RCS vs. Market

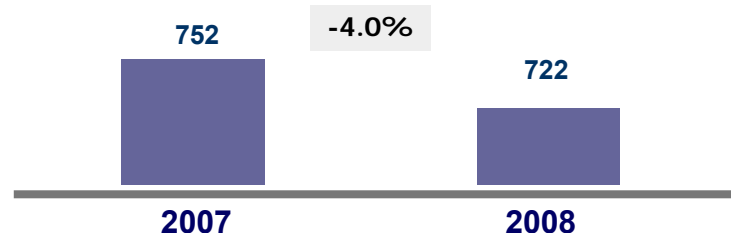
Circulation, copies/000 per day, Jan – Dec

 YoY growth

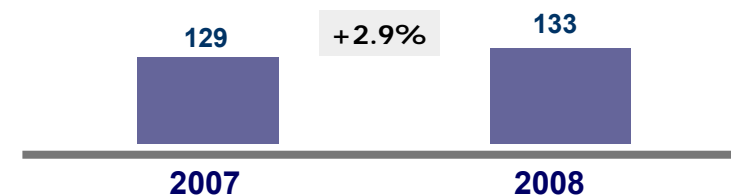
## Generalist Newspapers <sup>(1)</sup>



## Sport Newspapers

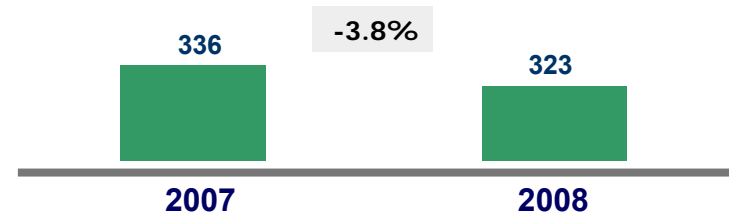


## Financial Newspapers

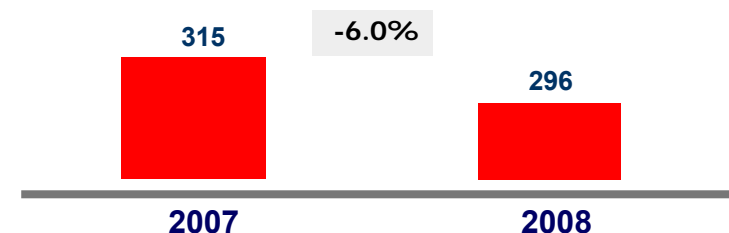


**MARKET**

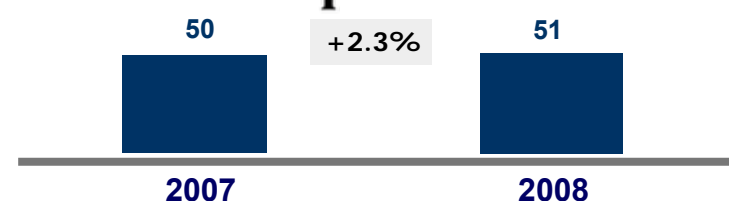
## EL MUNDO



## MARCA





## Expansión



**RCS**

<sup>(1)</sup> Includes newspapers with circulation > 100,000 copies

# Books: RCS vs. Market

	 <b>MARKET</b>	 <b>RCS Libri</b>
<b>Fiction and non-Fiction Italy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sales down <b>-0.6%</b> (<b>-2.4%</b> in terms of volume)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenues increased by <b>2.6%</b></li> <li>- Market Share to <b>12.8%</b></li> </ul>
<b>Education Italy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market decreased by <b>7.7%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenues decreased by <b>2.4%</b></li> <li>- Market Share at <b>12.4%</b></li> </ul>
<b>Flammarion France</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market decreased slightly (<b>-1.4%</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenues increased by <b>6.8%</b></li> <li>- Market share at <b>4.9%</b></li> </ul>
<b>Partworks Italy and other countries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of launches decreased across Italy and mature markets</li> <li>- New launches grew in Eastern Europe and emerging markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- New launches in Italy halved in 2008</li> <li>- Growth focused on Eastern countries (Russia, Ucraina)</li> </ul>

Δ %, 2008 vs. 2007

# 2008 Annual Results - Agenda

➤ Market trends

➤ **Financial Results**

➤ Details by Business Unit

# 2008 Annual Results - Summary

Million Euro

		2008		2007		Δ%
<b>Total Revenues</b>		2.673,9	100%	2.728,2	100%	(2,0%)
<b>EBITDA</b>		266,0 <sup>(1)</sup>	9,9%	360,4	13,2%	(26,2%)
<b>EBIT</b>		137,4	5,1%	259,8	9,5%	(47,1%)
<b>Net Profit</b>		38,3	1,4%	220,3	8,1%	(82,6%)
<b>NFP</b>		(1.146,8)		(966,2)		
<b>Dividends<sup>(2)</sup></b>	<b>- Ord.</b>			€ 0.11		
	<b>- Sav.</b>	€ 0,05		€ 0.13		
<b>Like for Like<sup>(3)</sup></b>		2008		2007		Δ% LfL
<b>Total Revenues</b>		2.673,9	100%	2.784,7	100%	(4,0%)
<b>EBITDA</b>		266,0 <sup>(1)</sup>	9,9%	373,3	13,4%	(28,7%)

(1) Includes non recurring restructuring items of 23.3 mln

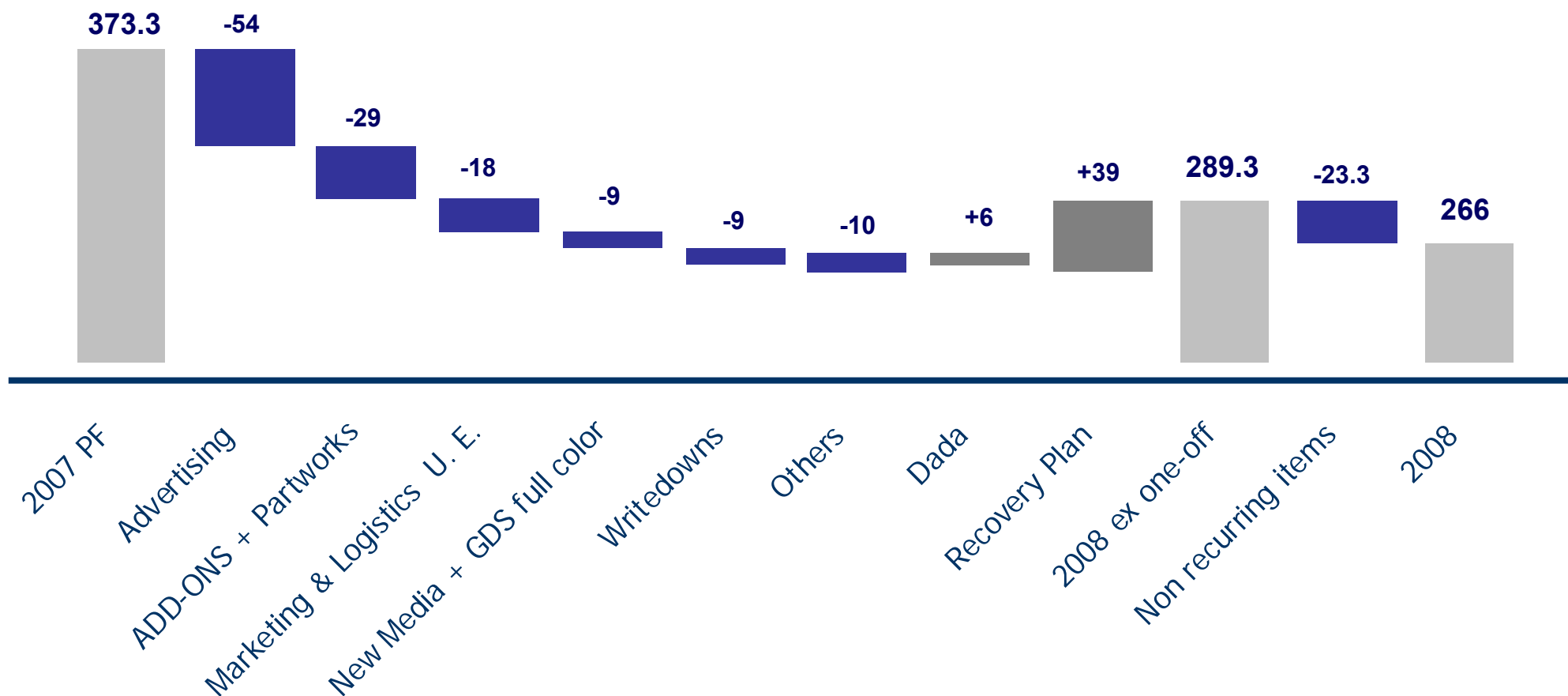
(2) Subject to AGM approval

(3) A like-for-like basis means the consolidation from the first quarter of the Recoletos Group and Digicast and the deconsolidation of CNR and Economica SGPS (a subsidiary of Unidad Editorial). Ebitda 2007 PF doesn't include the change in accounting standard for Dada (1.2mln).



# EBITDA Variance (drivers)

Million Euro



(1) A like-for-like basis means the consolidation from the first quarter of the Recoletos Group and Digicast and the deconsolidation of CNR and Economica SGPS (a subsidiary of Unidad Editorial). Ebitda 2007 PF doesn't include the change in accounting standard for Dada (1.2mln).

# Profit & Loss

Million Euro

	2008		2007		2007 PF <sup>(1)</sup>	
Circulation	1.407,9	52,7%	1.458,5	53,5%	1.487,7	53,4%
Advertising	942,1	35,2%	963,2	35,3%	985,3	35,4%
Other	323,9	12,1%	306,5	11,2%	311,6	11,2%
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>2.673,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.728,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.784,7</b>	<b>100,0%</b>
Operating costs	(1.851,9)	(69,3%)	(1.861,1)	(68,2%)	(1.883,9)	(67,7%)
Non recurring items	(23,3)	(0,9%)	0,3	0,0%	0,3	0,0%
Labour costs (ex non recurring items)	(504,2)	(18,9%)	(491,0)	(18,0%)	(511,6)	(18,4%)
Writedowns	(21,0)	(0,8%)	(10,1)	(0,4%)	(10,2)	(0,4%)
Provisions	(7,5)	(0,3%)	(5,9)	(0,2%)	(5,9)	(0,2%)
<b>EBITDA</b>	<b>266,0</b>	<b>9,9%</b>	<b>360,4</b>	<b>13,2%</b>	<b>373,3</b>	<b>13,4%</b>
Amortization	(59,8)	(2,2%)	(48,9)	(1,8%)		
Depreciation	(54,0)	(2,0%)	(46,8)	(1,7%)		
Impairment of Fixed Assets	(14,8)	(0,6%)	(4,9)	(0,2%)		
<b>EBIT</b>	<b>137,4</b>	<b>5,1%</b>	<b>259,8</b>	<b>9,5%</b>		
Net financial incomes (charges)	(68,1)	(2,5%)	(35,6)	(1,3%)		
Income (charges) from investments	(6,6)	(0,2%)	64,4	2,4%		
<b>PRE-TAX PROFIT</b>	<b>62,7</b>	<b>2,3%</b>	<b>288,6</b>	<b>10,6%</b>		
Taxes	(30,8)	(1,2%)	(61,5)	(2,3%)		
Net profit from Discontinued Operations	12,8	0,5%	7,8	0,3%		
Minorities	(6,4)	(0,2%)	(14,6)	(0,5%)		
<b>NET PROFIT</b>	<b>38,3</b>	<b>1,4%</b>	<b>220,3</b>	<b>8,1%</b>		

- (1) A like-for-like basis means the consolidation from the first quarter of the Recoletos Group and Digicast and the deconsolidation of CNR and Economica SGPS (a subsidiary of Unidad Editorial). Ebitda 2007 PF doesn't include the change in accounting standard for Dada (1.2mln).

# Revenues & EBITDA Breakdown by BU

Million Euro

	2008			2007			2007 PF <sup>(1)</sup>		
	Revenues	EBITDA	ROS%	Revenues	EBITDA	ROS%	Revenues	EBITDA	ROS%
Newspapers Italy	711.3	99.8	14.0%	734.6	121.0	16.5%	734.6	121.0	16.5%
Newspapers Spain	647.9	69.8	10.8%	619.1	127.0	20.5%	687.7	140.3	20.4%
Magazines	313.0	18.5	5.9%	330.7	25.7	7.8%	330.7	25.7	7.8%
Advertising	617.1	1.0	0.2%	643.0	5.6	0.9%	624.1	5.1	0.8%
Books	691.9	53.7	7.8%	730.8	67.4	9.2%	730.8	67.4	9.2%
Dada	170.2	27.0	15.9%	158.5	22.4	14.1%	158.5	21.2	13.4%
Digicast	27.0	10.2	37.8%	21.3	7.7	36.2%	28.0	9.0	32.1%
Corporate Activities	59.7	(13.4)	ns	65.4	(16.1)	ns	65.4	(16.1)	ns
Others	(564.2)	(0.6)	ns	(575.2)	(0.3)	ns	(575.2)	(0.3)	ns
<b>TOTAL RCS</b>	<b>2,673.9</b>	<b>266.0 <sup>(2)</sup></b>	<b>9.9%</b>	<b>2,728.2</b>	<b>360.4</b>	<b>13.2%</b>	<b>2,784.7</b>	<b>373.3</b>	<b>13.4%</b>

(1) A like-for-like basis means the consolidation from the first quarter of the Recoletos Group and Digicast and the deconsolidation of CNR and Economica SGPS (a subsidiary of Unidad Editorial). Ebitda 2007 PF doesn't include the change in accounting standard for Dada (1.2mln).

(2) Includes non recurring restructuring items of 23.3 mln

# Cash Flow

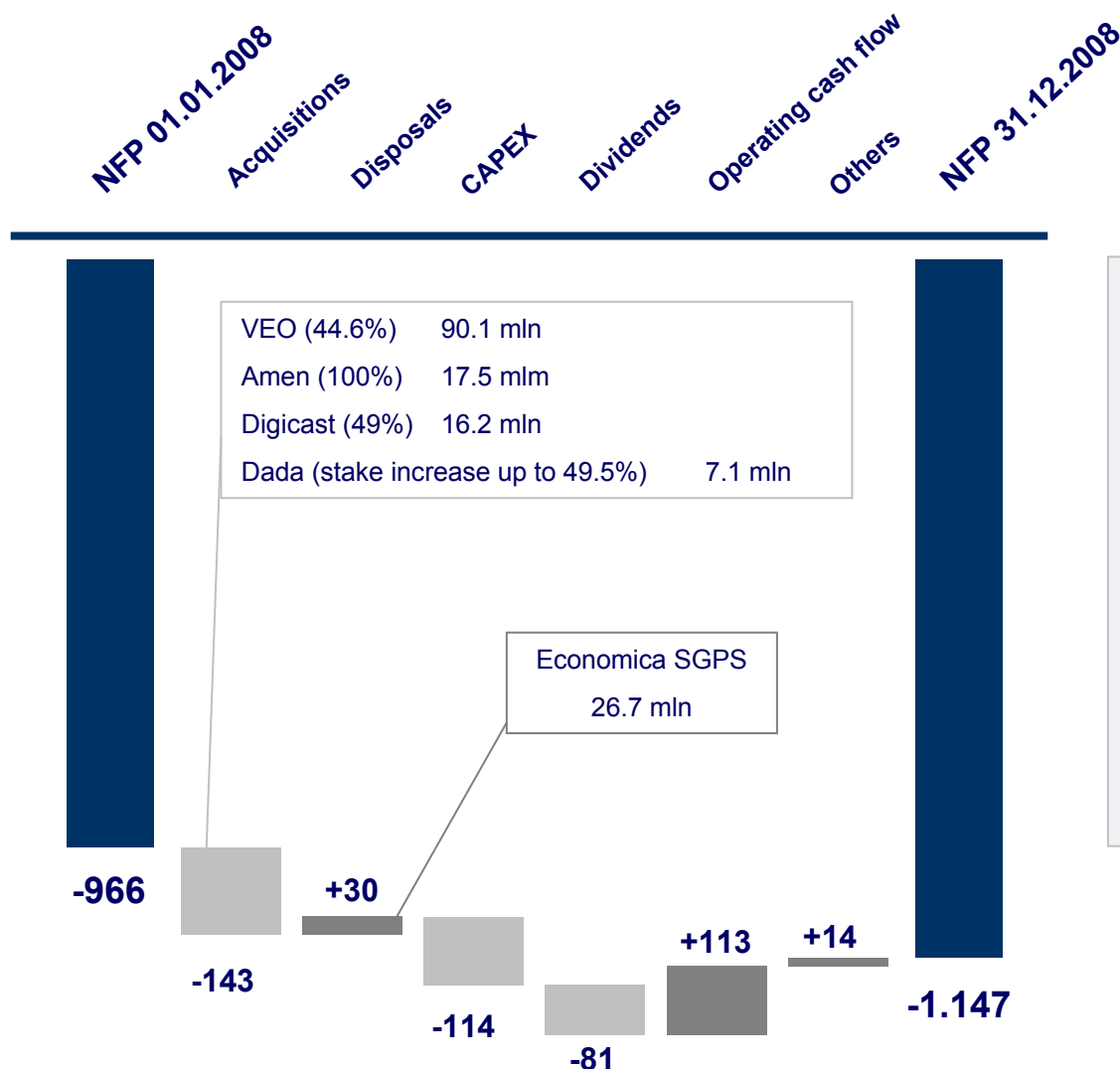
Million Euro

<b>Net Financial Position 01/01/2008</b>	<b>(966.2)</b>
EBIT	137.4
D&A	128.6
Financial charges	(68.1)
Taxes	(40.0)
Δ NWC	(41.9)
Δ Funds	(2.8)
<b>Free Cash Flow</b>	<b>113.3</b>
CAPEX <sup>(1)</sup>	(114.4)
<b>Cash Flow</b> (including CAPEX)	<b>(1.1)</b>
Dividends	(84.8)
Cashed-in dividends	4.1
Equity investments	(142.5)
Equity disposals	30.3
Others	13.5
<b>Cash Flow</b>	<b>(180.6)</b>
<b>Net Financial Position 31/12/2008</b>	<b>(1,146.8)</b>

<sup>(1)</sup> Including ΔNWC on investments

# Cash Flow (variance)

Million Euro



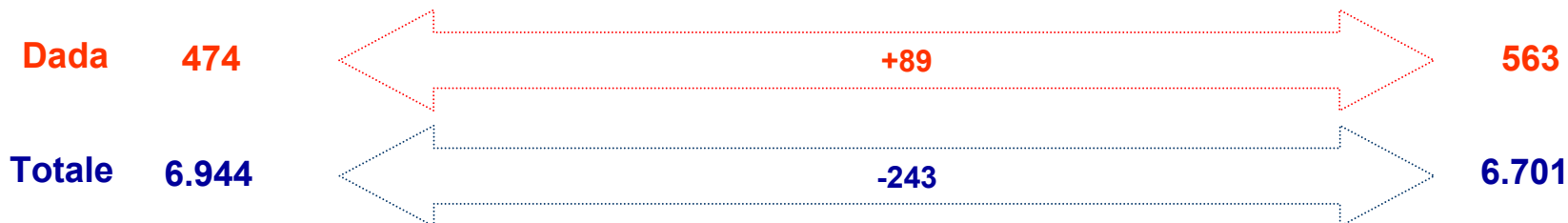
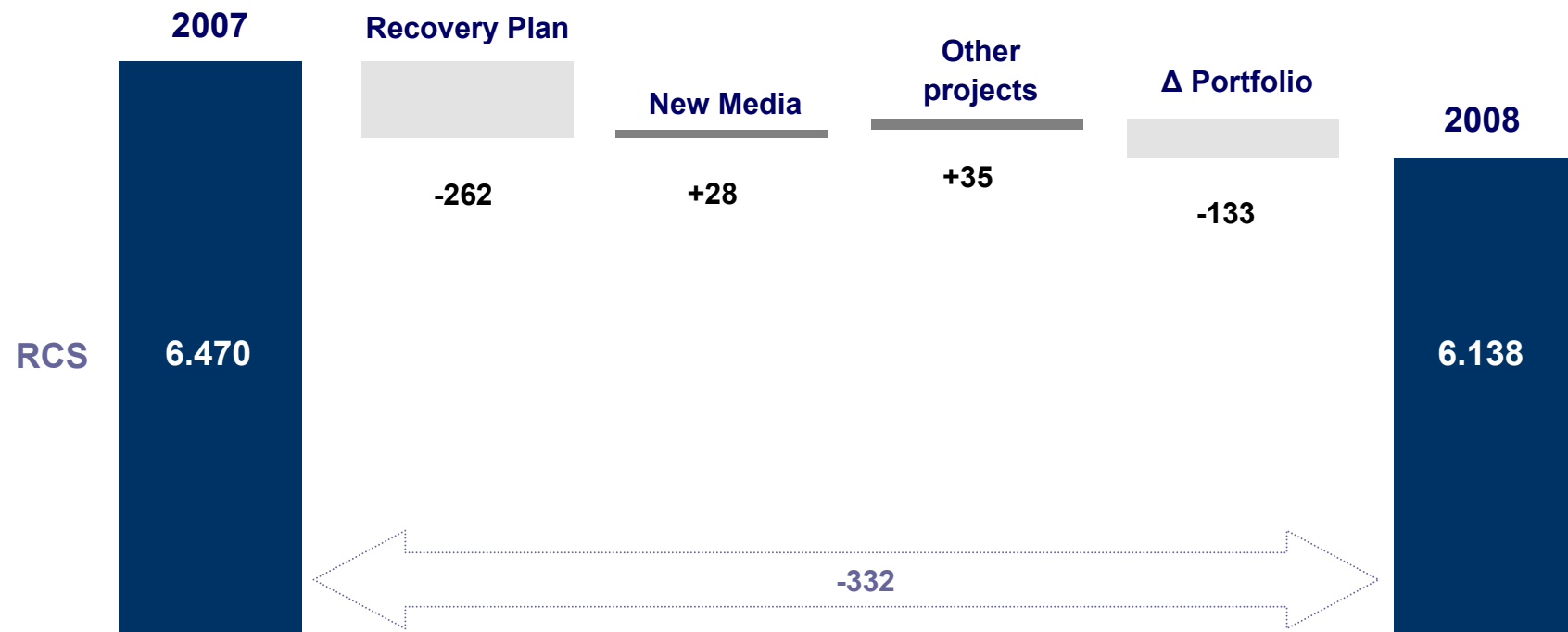
**Focus on debt reduction (actions subsequent 2008 closing):**

➤ Joint Venture UE Printing – 40 mln

➤ UE's building sale -18 mln

**Total Credit Line of above 2.1 bn, of which over 1.0 bn secured until 2013 with no Covenants**

# Headcount (as of Dec 31, 2008)



# Balance Sheets

Million Euro

	31.12.2008		31.12.2007	
Net fixed assets	2.443,1	103,4%	2.462,5	104,9%
<i>Tangible &amp; Intangible fixed assets</i>	2.152,7	91,1%	2.157,9	91,9%
<i>Financial fixed assets</i>	290,4	12,3%	304,6	13,0%
Net working capital	224,1	9,5%	205,4	8,7%
Reserve for risks and charges	(214,7)	(9,1%)	(221,5)	(9,4%)
Employee termination indemnity	(88,8)	(3,8%)	(98,0)	(4,2%)
<b>CAPITAL EMPLOYED</b>	<b>2.363,7</b>	<b>100%</b>	<b>2.348,4</b>	<b>100%</b>
Net financial debt	1.146,8	48,5%	966,2	41,1%
Equity	1.216,9	51,5%	1.382,2	58,9%
<b>EQUITY &amp; NFD</b>	<b>2.363,7</b>	<b>100%</b>	<b>2.348,4</b>	<b>100%</b>



Digital Revenues development



Cost Discipline (new recovery plan)



Efficient cash flow management



# 2008 Annual Results - Agenda

- Market trends
- Financial Results
- **Details by Business Unit**

# Newspapers Italy – P&L

## CORRIERE DELLA SERA

Circ. 613,000 avg. daily copies

Read. 2,907,000 per day

**La Gazzetta dello Sport**

Circ. 380,000 avg. daily copies

Read. 3,706,000 per day

CORRIERE DELLA SERA  
**MAGAZINE**

**city**

Circ. 850,000 avg. daily copies

Read. 1,986,000 per day

**SPORT**  
**WEEK**

**CORRIERE DELLA SERA.it**

423 mln page views

11.5 mln unique users

**La Gazzetta dello Sport.it**

Tutto il rosa della vita

238 mln page views

6.6 mln unique users

ADS + Internal Estimates, Audipress

Million Euro

	2008		2007		YoY
<b>Circulation</b>	359,6	51%	378,9	52%	(5,1%)
<b>Advertising</b>	325,2	46%	334,1	45%	(2,7%)
<b>Other</b>	26,5	4%	21,6	3%	22,7%
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>711,3</b>	<b>100%</b>	<b>734,6</b>	<b>100%</b>	<b>(3,2%)</b>
<i>O/W Add-ons</i>	125,0	18%	148,6	20%	(15,9%)
<b>EBITDA</b>	<b>99,8</b>	<b>14,0%</b>	<b>121,0</b>	<b>16,5%</b>	<b>(17,5%)</b>

# Newspapers Spain - P&L

**EL MUNDO**

Circ. 323,000 avg. daily copies  
Read. 1,354,000 per day



**MARCA**

Circ. 296,000 avg. daily copies  
Read. 2,606,000 per day



**Expansión**

Circ. 51,000 avg. daily copies  
Read. 166,000 per day



**el mundo.es**

340.3 mln page views  
11.3 mln unique users

**MARCA.COM**

390.7 mln page views  
7.1 mln unique users

OJD, Infoadex

Million Euro

	2008		2007		YoY	2007 PF <sup>(1)</sup>		YoY
<b>Circulation</b>	300,1	46%	275,5	45%	8,9%	300,5	49%	(0,1%)
<b>Advertising</b>	269,4	42%	280,9	45%	(4,1%)	313,7	51%	(14,1%)
<b>Other</b>	78,4	12%	62,7	10%	25,0%	73,6	12%	6,5%
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>647,9</b>	<b>100%</b>	<b>619,1</b>	<b>100%</b>	<b>4,7%</b>	<b>687,7</b>	<b>100%</b>	<b>(5,8%)</b>
<b>O/W Add-ons</b>	59,9	9%	67,9	11%	(11,8%)	68,3	10%	(12,3%)
<b>EBITDA</b>	<b>69,8</b>	<b>10,8%</b>	<b>127,0</b>	<b>20,5%</b>	<b>(45,0%)</b>	<b>140,3</b>	<b>20,4%</b>	<b>(50,2%)</b>

(1) A like-for-like basis means the consolidation from the first quarter of the Recoletos Group and the deconsolidation Economica SGPS (a subsidiary of Unidad Editorial).

# Magazines - P&L

**RCS** Periodici

(100%)

*editrice* **Abitare** Segesta

(100%)

**Pubblibaby**

(100%)

**SFERA**  
editore

(100%)

**8 weekly magazines**  
**22 monthly magazines**

**lei**  
WEB

**AT** CASA

**Y&S**  
YACHT & SAIL

**New Media**

Million Euro

	2008		2007		YoY
<b>Circulation</b>	107,3	34%	123,6	37%	(13,2%)
<b>Advertising</b>	168,7	54%	174,7	53%	(3,4%)
<b>Other</b>	37,0	12%	32,4	10%	14,2%
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>313,0</b>	<b>100%</b>	<b>330,7</b>	<b>100%</b>	<b>(5,4%)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>18,5</b>	<b>5,9%</b>	<b>25,7</b>	<b>7,8%</b>	<b>(28,0%)</b>

# Books - P&L



Editions Flammarion

Marsilio S SONZOGNO



Rizzoli  
LAROUSSE

GE FABBRI

FABBRI  
EDITORI

EDITIONS Fabbri

Million Euro

	2008		2007		YoY
<b>Fiction &amp; non-Fic. Italy</b>	177,3	26%	172,8	24%	2,6%
<b>Education</b>	97,2	14%	99,6	14%	(2,4%)
<b>Flammarion</b>	211,6	31%	198,1	27%	6,8%
<b>Partworks</b>	185,9	27%	237,1	32%	(21,6%)
<b>Rizzoli International</b>	19,9	3%	22,9	3%	(13,1%)
<b>Other</b>	0,0		0,3		ns
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>691,9</b>	<b>100%</b>	<b>730,8</b>	<b>100%</b>	<b>(5,3%)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>53,7</b>	<b>7,8%</b>	<b>67,4</b>	<b>9,2%</b>	<b>(20,3%)</b>

# Digicast TV Activities - P&L



JIMMY



Million Euro – Digicast consolidated starting from April 1° 2007

	2008		2007	
Advertising	2,3	9%	3,0	14%
Other	24,7	91%	18,3	86%
<b>TOTAL REVENUES</b>	<b>27,0</b>	<b>100%</b>	<b>21,3</b>	<b>100%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>10,2</b>	<b>37,8%</b>	<b>7,7</b>	<b>36,2%</b>



# Disclaimer

## Investor Relations Department

*Federica De Medici*

☎ +39 02 25845508

✉ [federica.demedici@rcs.it](mailto:federica.demedici@rcs.it)

*Salvatore Del Vecchio*

☎ +39 02 25844787

✉ [salvatore.delvecchio@guest.rcs.it](mailto:salvatore.delvecchio@guest.rcs.it)

## Forward-looking Statements

*Statements contained in this document, particularly the ones regarding any RCS MediaGroup possible or assumed future performance, are or may be forward looking statements and in this respect they involve some risks and uncertainties.*

*RCS MediaGroup actual results and developments may differ materially from the ones expressed or implied by the following statements depending on a variety of factors.*

*Any reference to past performance of RCS MediaGroup shall not be taken as an indication of future performance.*

*This communication does not constitute an offer or solicitation for the sale, purchase or acquisition of securities of any of the companies mentioned in any jurisdiction and is directed to professionals of the financial community.*

*Riccardo Stilli, the Manager responsible for drawing up the company's accounting statements, hereby declares, pursuant to article 154-bis, paragraph 2 of the "Testo Unico della Finanza" (Legislative Decree n. 58/1998), that the information contained in this presentation corresponds to those one contained in the group's documents and books accounting records.*



# 2008 Annual Results







## **ANEXO X**

**PACTO PARASOCIAL ENTRE LOS ACCIONISTAS DEL  
GRUPO RIZZOLI CORRIERE DELLA SERA**



**Estratto dei patti parasociali comunicati alla Consob ai sensi dell'art. 122 del d.lgs. 24.2.1998, n. 58**

**RCS MEDIAGROUP S.P.A.**

In data 29 novembre 2006, Pandette Finanziaria S.r.l., con sede legale in Milano, Via Borgogna n. 3 (**Pandette**) e Banca Popolare Italiana Società Cooperativa, con sede legale in Lodi, Via Polenghi Lombardo n. 13 (**BPI**) (i) hanno sottoscritto un contratto di opzione di vendita e di acquisto (il **Contratto di Opzione**) avente ad oggetto n. 25.300.000 azioni ordinarie (le **Azioni**) di proprietà di BPI complessivamente rappresentative di una partecipazione pari al 3,453% del capitale sociale rappresentato da azioni ordinarie e al 3,320% dell'intero capitale sociale (il **Pacchetto Azionario**) di RCS MediaGroup S.p.A., con sede in Milano, Via Angelo Rizzoli n. 2 (**RCS**) e (ii) hanno formalizzato, mediante scambio di lettere, un accordo (il **Patto Parasociale**) avente ad oggetto l'esercizio del diritto di voto relativo alle Azioni costituenti il Pacchetto Azionario.

Di seguito si riporta un estratto del Contratto di Opzione e del Patto Parasociale. Con riferimento al Contratto di Opzione, nonostante lo stesso non sia qualificabile quale patto parasociale ai sensi dell'articolo 122 del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58, in considerazione del fatto che le clausole del Patto Parasociale sono funzionali e strumentalmente collegate al Contratto di Opzione, Pandette e BPI hanno concordato di provvedere comunque all'assolvimento degli adempimenti pubblicitari richiesti dalla norma sopra indicata in relazione al Contratto di Opzione, per quanto occorrer possa e alla luce della natura cogente di tale disposizione normativa nonché delle conseguenze previste in caso di mancato rispetto della medesima.

## **1. Contratto di Opzione**

### *1.1 Oggetto del Contratto di Opzione*

Il Contratto di Opzione ha ad oggetto (i) la concessione da parte di Pandette a BPI, ai sensi dell'articolo 1331 del codice civile, di un'opzione per la vendita a Pandette del Pacchetto Azionario (l' **Opzione Put**) e (ii) la concessione da parte di BPI a Pandette, ai sensi dell'articolo 1331 del codice civile, di un'opzione per l'acquisto da BPI del Pacchetto Azionario (l' **Opzione Call** e, congiuntamente all'Opzione Put, le **Opzioni**).

### *1.2 Termine di esercizio delle Opzioni*

BPI potrà esercitare l'Opzione Put e Pandette potrà esercitare l'Opzione Call, ciascuna esclusivamente con riferimento all'intero Pacchetto Azionario, nel periodo compreso tra il 24 febbraio 2009 e il 27 febbraio 2009 (**Periodo di Esercizio**).

### *1.3 Prezzo di esercizio delle Opzioni*

In caso di esercizio dell'Opzione Put, Pandette dovrà corrispondere a BPI un prezzo pari ad Euro 4,51 per ciascuna Azione acquistata. In caso di esercizio dell'Opzione Call, Pandette dovrà corrispondere a BPI un prezzo pari ad Euro 4,20 per ciascuna Azione acquistata. Qualora il prezzo ufficiale delle Azioni del 23 febbraio 2009 fosse compreso tra Euro 4,20 ed Euro 4,51 (estremi inclusi), entrambe le Opzioni saranno esercitabili nel Periodo di Esercizio: in tal caso, l'esercizio dell'Opzione Put avverrà ad Euro 4,51 per Azione e, contestualmente, a fronte dell'esercizio dell'Opzione Call, sarà previsto il meccanismo di regolamento di cassa da parte di BPI a favore di

Pandette in misura pari alla differenza tra Euro 4,20 e il prezzo ufficiale delle Azioni del 23 febbraio 2009.

In caso di operazioni di raggruppamento o frazionamento delle azioni RCS, di aumenti gratuiti del capitale sociale di RCS, di distribuzione di utili rivenienti da riserve patrimoniali, di riduzione del capitale sociale di RCS per perdite e di altre operazioni societarie straordinarie, il numero di Azioni costituenti il Pacchetto Azionario e/o il prezzo di esercizio delle Opzioni potrebbero conseguentemente variare in base alle regole di aggiustamento previste nel Contratto di Opzione.

Qualora fosse promossa un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni ordinarie di RCS ad un determinato prezzo ovvero qualora intervenisse lo scioglimento o la cessazione del patto parasociale vigente relativo a RCS anticipatamente rispetto alla scadenza attualmente fissata al 15 marzo 2009, Pandette e BPI avranno il diritto di esercitare, anticipatamente rispetto al Periodo di Esercizio, rispettivamente l'Opzione Call e l'Opzione Put.

## **2. Patto Parasociale**

### *2.1 Oggetto del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale ha ad oggetto l'esercizio del diritto di voto relativo alle Azioni costituenti il Pacchetto Azionario. In particolare, BPI si impegna ad esercitare tale diritto di voto secondo le istruzioni di Pandette, per il tramite di una società fiduciaria (la **Fiduciaria**) – che potrà utilizzare come banca depositaria una banca scelta di intesa con Pandette – nei termini ed alle condizioni di cui al mandato fiduciario che Pandette e BPI provvederanno a conferire alla Fiduciaria contestualmente all'intestazione fiduciaria in capo alla medesima Fiduciaria di tutte le Azioni costituenti il Pacchetto Azionario.

### *2.2 Azioni oggetto del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale ha ad oggetto n. 25.300.000 azioni ordinarie RCS di proprietà di BPI complessivamente rappresentative di una partecipazione pari al 3,453% del capitale sociale con diritto di voto di RCS.

### *2.3 Durata del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale avrà durata dalla data di sottoscrizione del Contratto di Opzione sino alla successiva data (i) del completamento del trasferimento del Pacchetto Azionario a seguito dell'esercizio di una qualsiasi delle (o di entrambe le) Opzioni ovvero (ii) di scadenza del Periodo di Esercizio nel caso in cui nessuna delle Opzioni sia esercitata ai sensi del Contratto di Opzione.

### *2.4 Deposito presso il Registro delle Imprese*

Il Patto Parasociale è stato comunicato a Consob e verrà depositato presso il Registro delle Imprese di Milano, ai sensi di legge.

7 dicembre 2006

Si segnala che, in data 1° luglio 2007, ha avuto effetto la fusione della Banca Popolare Italiana Soc. Coop. e del Banco Popolare di Verona e Novara S.c.a.r.l. mediante costituzione del Banco Popolare Soc. Coop. (la "Fusione").

Si comunica pertanto che, ad esito della Fusione, il Contratto di Opzione e il Patto Parasociale, stipulati in data 29 novembre 2006 tra Pandette Finanziaria s.r.l. e Banca Popolare Italiana Soc. Coop. ed aventi ad oggetto azioni RCS MediaGroup S.p.A., proseguiranno senza soluzione di continuità con il Banco Popolare soc. Coop.

11 luglio 2007

[HA.3.07.1]

### RCS MEDIAGROUP S.P.A.

In data 19 aprile 2007, Pandette Finanziaria S.r.l., con sede legale in Milano, Via Borgogna n. 3 (**Pandette**) e Banca Popolare Italiana Società Cooperativa, con sede legale in Lodi, Via Polenghi Lombardo n. 13 (**BPI**) (i) hanno sottoscritto un contratto di opzione di vendita e di acquisto (il **Contratto di Opzione**) avente ad oggetto n. 18.300.000 azioni ordinarie (le **Azioni**) di proprietà di BPI complessivamente rappresentative di una partecipazione pari al 2,498% del capitale sociale rappresentato da azioni ordinarie e al 2,402% dell'intero capitale sociale (il **Pacchetto Azionario**) di RCS MediaGroup S.p.A., con sede in Milano, Via Angelo Rizzoli n. 2 (**RCS**) e (ii) hanno formalizzato, mediante scambio di lettere, un accordo (il **Patto Parasociale**) avente ad oggetto l'esercizio del diritto di voto relativo alle Azioni costituenti il Pacchetto Azionario.

Di seguito si riporta un estratto del Contratto di Opzione e del Patto Parasociale. Con riferimento al Contratto di Opzione, nonostante lo stesso non sia qualificabile quale patto parasociale ai sensi dell'articolo 122 del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58, in considerazione del fatto che le clausole del Patto Parasociale sono funzionali e strumentalmente collegate al Contratto di Opzione, Pandette e BPI hanno concordato di provvedere comunque all'assolvimento degli adempimenti pubblicitari richiesti dalla norma sopra indicata in relazione al Contratto di Opzione, per quanto occorrer possa e alla luce della natura cogente di tale disposizione normativa nonché delle conseguenze previste in caso di mancato rispetto della medesima.

#### 1. Contratto di Opzione

##### 1.1 Oggetto del Contratto di Opzione

Il Contratto di Opzione ha ad oggetto (i) la concessione da parte di Pandette a BPI, ai sensi dell'articolo 1331 del codice civile, di un'opzione per la vendita a Pandette del Pacchetto Azionario (l' **Opzione Put**) e (ii) la concessione da parte di BPI a Pandette, ai sensi dell'articolo 1331 del codice civile, di un'opzione per l'acquisto da BPI del Pacchetto Azionario (l' **Opzione Call** e, congiuntamente all'Opzione Put, le **Opzioni**).

##### 1.2 Termine di esercizio delle Opzioni

BPI potrà esercitare l'Opzione Put e Pandette potrà esercitare l'Opzione Call, ciascuna esclusivamente con riferimento all'intero Pacchetto Azionario, nel periodo compreso tra il 24 febbraio 2009 e il 27 febbraio 2009 (**Periodo di Esercizio**).

##### 1.3 Prezzo di esercizio delle Opzioni

In caso di esercizio dell'Opzione Put, Pandette dovrà corrispondere a BPI un prezzo pari ad Euro 4,51 per ciascuna Azione acquistata. In caso di esercizio dell'Opzione Call, Pandette dovrà corrispondere a BPI un prezzo pari ad Euro 4,45 per ciascuna Azione acquistata. Qualora il prezzo ufficiale delle Azioni del 23 febbraio 2009 fosse compreso tra Euro 4,45 ed Euro 4,51 (estremi inclusi), entrambe le Opzioni saranno esercitabili nel Periodo di Esercizio: in tal caso, l'esercizio dell'Opzione Put avverrà ad Euro 4,51 per Azione e, contestualmente, a fronte dell'esercizio dell'Opzione Call, sarà previsto il meccanismo di regolamento di cassa da parte di BPI a favore di Pandette in misura pari alla differenza tra Euro 4,45 e il prezzo ufficiale delle Azioni del 23 febbraio 2009.

In caso di operazioni di raggruppamento o frazionamento delle azioni RCS, di aumenti gratuiti del capitale sociale di RCS, di distribuzione di utili rivenienti da riserve patrimoniali o effettuata in tutto o in parte mediante assegnazione ai soci di azioni o titoli, di riduzione del capitale sociale di RCS per perdite e di altre operazioni societarie straordinarie, il numero di Azioni costituenti il Pacchetto Azionario e/o il prezzo di esercizio delle Opzioni potrebbero conseguentemente variare in base alle regole di aggiustamento previste nel Contratto di Opzione.

Qualora fosse promossa un'offerta pubblica di acquisto sulle azioni ordinarie di RCS ad un determinato prezzo ovvero qualora intervenisse lo scioglimento o la cessazione del patto parasociale vigente relativo a RCS anticipatamente rispetto alla scadenza attualmente fissata al 15 marzo 2009, Pandette e BPI avranno il diritto di esercitare, anticipatamente rispetto al Periodo di Esercizio, rispettivamente l'Opzione Call e l'Opzione Put.

## **2. Patto Parasociale**

### *2.1 Oggetto del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale ha ad oggetto l'esercizio del diritto di voto relativo alle Azioni costituenti il Pacchetto Azionario. In particolare, BPI si impegna ad esercitare tale diritto di voto secondo le istruzioni di Pandette, per il tramite di una società fiduciaria (la **Fiduciaria**) – che potrà utilizzare come banca depositaria una banca scelta di intesa con Pandette – nei termini ed alle condizioni di cui al mandato fiduciario che Pandette e BPI provvederanno a conferire alla Fiduciaria contestualmente all'intestazione fiduciaria in capo alla medesima Fiduciaria di tutte le Azioni costituenti il Pacchetto Azionario. Resta inteso che, in considerazione dei tempi tecnici necessari a perfezionare gli adempimenti relativi alla intestazione fiduciaria delle Azioni, con riferimento all'assemblea ordinaria e straordinaria di RCS convocata per il 27 aprile 2007, BPI conferisce delega a Pandette per essere rappresentata in tale assemblea di RCS.

### *2.2 Azioni oggetto del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale ha ad oggetto n. 18.300.000 azioni ordinarie RCS di proprietà di BPI complessivamente rappresentative di una partecipazione pari al 2,498% del capitale sociale con diritto di voto di RCS.

### *2.3 Durata del Patto Parasociale*

Il Patto Parasociale avrà durata dalla data di sottoscrizione del Contratto di Opzione sino alla successiva data (i) del completamento del trasferimento del Pacchetto Azionario a seguito dell'esercizio di una qualsiasi delle (o di entrambe le) Opzioni ovvero (ii) di scadenza del Periodo di Esercizio nel caso in cui nessuna delle Opzioni sia esercitata ai sensi del Contratto di Opzione.

## *2.4 Deposito presso il Registro delle Imprese*

Il Patto Parasociale è stato comunicato a Consob e verrà depositato presso il Registro delle Imprese di Milano, ai sensi di legge.

25 aprile 2007

Si segnala che, in data 1° luglio 2007, ha avuto effetto la fusione della Banca Popolare Italiana Soc. Coop. e del Banco Popolare di Verona e Novara S.c.a.r.l. mediante costituzione del Banco Popolare Soc. Coop. (la "Fusione").

Si comunica pertanto che, ad esito della Fusione, il Contratto di Opzione e il Patto Parasociale, stipulati in data 19 aprile 2007 tra Pandette Finanziaria s.r.l. e Banca Popolare Italiana Soc. Coop. ed aventi ad oggetto azioni RCS MediaGroup S.p.A., proseguiranno senza soluzione di continuità con il Banco Popolare soc. Coop.

11 luglio 2007

**[HA.4.07.2]**

### **RCS MEDIAGROUP S.P.A.**

Sede legale in Milano Via San Marco, 21

Capitale sociale Euro 762.019.050

rappresentato da n. 732.669.457 azioni ordinarie e n. 29.349.593 azioni di risparmio

Registro delle Imprese di Milano e Codice fiscale n. 12086540155

Ai sensi dell'art. 122 del D. Lgs. nr. 58/1998 e del Regolamento di cui alla delibera Consob n. 11971/1999 e successive modifiche e integrazioni, si rende noto che i Partecipanti al Patto di Sindacato di Blocco e Consultazione RCS MediaGroup (di seguito il "Patto") hanno convenuto il 14 marzo 2008:

- di, nella medesima data del 14 marzo 2008, risolvere il Patto e rinnovarlo per un periodo di tre anni, ovvero sino al 14 marzo 2011, prorogabile di ulteriori tre anni, salvo diverse disposizioni di legge - e così successivamente di triennio in triennio, salva facoltà di recesso da esercitarsi mediante disdetta comunicata entro il 14 settembre dell'anno precedente la scadenza originaria o prorogata, confermando tutti i medesimi termini, condizioni e previsioni in genere già contenuti nel Patto medesimo, ivi espressamente inclusi i "Codicilli" integrativi, ed in particolare che, in virtù di quanto previsto nel "Codicillo 19", Intesa Sanpaolo S.p.A., non avendo - a differenza di altri Partecipanti - interamente esercitato il diritto di accrescimento ad essa già riconosciuto in deroga ad ogni previsione del Patto, conserva, per la residua parte, la possibilità di aumentare la propria partecipazione al medesimo: tale residua parte corrisponde allo 0,282% dell'attuale capitale sociale ordinario di RCS MediaGroup S.p.A. (di seguito "RCS MediaGroup") e quindi la partecipazione potrà crescere fino al 5,209% di quest'ultimo;

- di attribuire ai Partecipanti Merloni Invest S.p.A. ed ER. FIN. – Eridano Finanziaria S.p.A. la facoltà di accrescere le rispettive partecipazioni apportate al Patto, pari all'1,987% ed all'1,228%, fino al 2,00% del capitale sociale ordinario di RCS MediaGroup.

Si segnala inoltre che, sempre il 14 marzo 2008, i Partecipanti al Patto hanno concordato che il Presidente della Direzione del medesimo, senza pregiudizio della



data di decorrenza del rinnovo fissata, come sopra indicato, nella medesima data del 14 marzo 2008 e senza che ciò costituisca in alcun modo una novazione del relativo accordo, appronterà un testo aggiornato del Patto - da sottoporre ad una futura riunione dei Partecipanti - che riproduca le pattuizioni in vigore con le sole modifiche di carattere meramente formale derivanti dal cambio di denominazione della Società e dagli ulteriori "Codicilli" integrativi.

Si riporta quindi qui di seguito l'estratto riassuntivo del Patto quale risultante, in conseguenza di quanto sopra, alla data del 14 marzo 2008.

## 1. Tipo di Patto e relative finalità

L'accordo è volto ad assicurare la stabilità della compagine sociale e l'unicità di indirizzo nella gestione sociale.

## 2. Soggetti aderenti al Patto e azioni conferite (le "Azioni")

	N. azioni ordinarie	% sul totale az. Ordinarie emesse	% su azioni vincolate
MEDIOBANCA S.p.A.	100.371.477	13,699	21,565
FIAT PARTECIPAZIONI S.p.A.	75.399.635	10,291	16,200
GRUPPO ITALMOBILIARE:	54.356.633	7,419	11,679
di cui: FRANCO TOSI S.r.l.	37.606.889	5,133	8,080
di cui: ITALCEMENTI S.p.A.	16.749.744	2,286	3,599
DORINT HOLDING S.A. (Diego Della Valle)	39.583.284	5,403	8,504
FONDIARIA-SAI S.p.A. (Gruppo Fondiaria - SAI)	38.514.334(*)	5,257	8,275
PIRELLI & C. S.p.A.	38.383.284	5,239	8,247
INTESA SANPAOLO S.p.A.	36.097.668	4,927	7,756
ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.: tramite GENERALI VIE S.A.	27.203.420	3,713	5,845
SINPAR S.p.A.	14.933.093	2,038	3,208
MERLONI INVEST S.p.A. (Francesco Merloni)	14.554.528	1,987	3,127
MITTEL Partecipazioni Stabili S.r.l.	9.392.543	1,282	2,018
ER. FIN. - ERIDANO FINANZIARIA S.p.A.	8.997.866	1,228	1,933
EDISON S.p.A.	7.653.724	1,045	1,644
TOTALE AZIONI VINCOLATE	465.441.489	63,527(**)	100,000 (**)

(\*) anche tramite società controllate.

(\*\*) le singole percentuali non sono state arrotondate.

*Si rappresenta che, in virtù di quanto convenuto tra i Partecipanti al Patto, Intesa Sanpaolo S.p.A. ha la facoltà di accrescere al 5,209% la percentuale di partecipazione al capitale sociale ordinario apportata al Patto mentre Er. Fin. Eridano Finanziaria S.p.A. e Merloni Invest S.p.A. hanno la facoltà di accrescere al 2% la partecipazione al capitale sociale ordinario apportata al Patto.*

### **3. Controllo della Società**

Non esiste alcun soggetto che in virtù del Patto esercita il controllo della società.

### **4. Vincoli alla cessione delle azioni conferite, alla sottoscrizione e all'acquisto di nuove azioni**

I Partecipanti si sono reciprocamente obbligati a non trasferire, e a non porre in essere negozi, anche a titolo gratuito, che comunque possano far conseguire a terzi o ad altri Partecipanti la proprietà o la disponibilità ed il diritto di voto delle Azioni, nonché di quelle che dovessero ad essi derivare dalle Azioni stesse a seguito di aumenti di capitale, in via gratuita o a pagamento. E' consentito ai Partecipanti dare in pegno o a riporto le Azioni purchè ne mantengano il diritto di voto.

In deroga a quanto sopra disposto, le Azioni sono in tutto o in parte trasferibili dai Partecipanti ad altre società da loro controllate a norma del primo comma, punto 1) dell'art. 2359 c.c., o da queste ultime alle prime, a condizione che i Partecipanti ne diano previa notizia al Presidente, unitamente alla dichiarazione della società rilevataria di accettazione di tutti i vincoli previsti dall'accordo in oggetto. Il Partecipante che si sia avvalso di tale facoltà resta comunque obbligato, in caso di cessione della controllata o di riduzione della sua partecipazione in detta società al di sotto del limite di cui al citato art. 2359 c.c., a riacquistare le Azioni come sopra trasferite.

Inoltre, in deroga a qualsiasi disposizione del Patto:

(i) nei tempi e modi che non determinino le condizioni per l'applicazione della disciplina dell'Offerta Pubblica d'Acquisto obbligatoria, Intesa SanPaolo S.p.A. ha la facoltà di accrescere al 5,209% la percentuale di partecipazione al capitale sociale ordinario apportata al Patto mentre Merloni Invest S.p.A. ed ER. FIN. – Eridano Finanziaria S.p.A. hanno la facoltà di accrescere le rispettive partecipazioni apportate al Patto di Sindacato fino al 2,00% del capitale sociale ordinario;

(ii) qualora un Partecipante acquisisca azioni ordinarie RCS MediaGroup oltre il limite consentito dall'art. 6 del Patto, e di cui all'ultima frase del presente paragrafo, tutti gli altri Partecipanti avranno, pro quota e con facoltà di accrescimento, l'opzione di acquistarle dal Partecipante stesso, anche in deroga ai limiti di possesso previsti, per un prezzo pari alla media ponderata dei prezzi di borsa degli ultimi tre mesi, diminuito del 20%.

I Partecipanti si obbligano, in caso di emissione di azioni ordinarie e/o di azioni di risparmio convertibili in azioni ordinarie e/o di obbligazioni convertibili, ad apportare al Sindacato le nuove azioni ed obbligazioni convertibili sottoscritte in esercizio dell'opzione spettante alle Azioni, come pure gli eventuali warrant abbinati alle azioni sottoscritte.

In ulteriore deroga a quanto sopra, sono ammesse vendite di Azioni tra i Partecipanti tra il venticinquesimo e il quarantottesimo mese della durata originaria dell'accordo e tra il tredicesimo e il ventiquattresimo mese delle scadenze prorogate. Durante tali periodi, il Partecipante che intenda vendere tutte o parte delle proprie Azioni dovrà offrirle agli altri Partecipanti i quali avranno il diritto di acquistarle pro-quota ad un prezzo pari alla media aritmetica delle quotazioni registrate nei 45 giorni di calendario anteriori alla data di comunicazione al Presidente del proprio intendimento di vendere, e nei 30 giorni di calendario successivi a tale data. Le Azioni poste in vendita che formeranno oggetto di cessione, come quelle che risultassero eventualmente invendute, resteranno vincolate al Sindacato a tutti gli effetti.

In caso di aumento di capitale a pagamento mediante emissione di azioni ordinarie o di titoli convertibili in azioni ordinarie, il Partecipante che intende cedere i relativi diritti a pagamento dovrà offrirli pro-quota agli altri Partecipanti, ad un prezzo pari alla media aritmetica dei corsi di chiusura della Borsa di Milano per le prime dieci sedute di Borsa. In caso di rilievo parziale dei diritti come sopra offerti, il Partecipante potrà disporre dei diritti di opzione rimasti invenduti.

Fatto salvo quanto previsto al precedente punto (ii) del presente paragrafo, i Partecipanti hanno facoltà di acquistare azioni RCS MediaGroup non apportabili al Sindacato sino ad un numero massimo - salvo determinate eccezioni - non superiore al 20% delle azioni da ciascuno originariamente vincolate al Sindacato stesso. Il predetto limite si intende riferito anche agli eventuali acquisti effettuati da società appartenenti al medesimo gruppo del Partecipante, intendendosi per gruppo l'insieme delle società direttamente o indirettamente controllate dal Partecipante e/o dalla società che direttamente controlla il Partecipante, ivi inclusa la società controllante, ovvero attraverso società fiduciaria o interposta persona.

## **5. Deposito delle azioni sindacate**

Le Azioni sono depositate presso RCS MediaGroup. Qualsiasi movimento delle Azioni non potrà avere luogo se non con istruzioni congiunte del Partecipante titolare e del Presidente della Direzione del Sindacato.

## **6. Organi del Patto, compiti ad essi attribuiti, modalità di composizione e di funzionamento**

Il Sindacato è gestito da una Direzione formata dai membri designati dai Partecipanti, uno per ciascuno, fatta salva la facoltà, per i Partecipanti che abbiano vincolato al Sindacato una quota inferiore al 2% del capitale ordinario di RCS MediaGroup, di associarsi tra loro designando un unico membro.

I membri della Direzione nominano tra loro il Presidente della Direzione medesima con la maggioranza dei quattro quinti degli stessi. La Direzione rimane in carica per tutta la durata del Sindacato.

E' previsto che la Direzione si riunisca di norma due volte l'anno: in occasione della presentazione del bilancio e del budget per l'esercizio in corso e dei conti semestrali della società. La Direzione si riunisce inoltre: per l'esame di eventuali variazioni dello Statuto sociale; per decidere sull'ammissione di nuovi Partecipanti; ogniqualvolta il Presidente lo ritenga opportuno; quando ne facciano richiesta membri che rappresentino almeno il 10% del capitale ordinario di RCS MediaGroup.

La Direzione provvede a definire le modalità di indicazione delle persone da proporre in Assemblea per la nomina a Consigliere d'Amministrazione e quali membri del Collegio Sindacale.

La Direzione avrà inoltre cura di accertare di volta in volta l'orientamento dei Partecipanti per quanto riguarda il loro intento nel caso RCS MediaGroup effettui operazioni sul capitale mediante emissione di azioni di categorie diverse da quelle contemplate dal Patto di Sindacato o offra in opzione ai propri azionisti azioni di società nel proprio portafoglio. E' altresì previsto che, in caso di emissione di obbligazioni convertibili, i Partecipanti si coordinino, nell'ambito della Direzione, per definire modalità e tempi dell'eventuale esercizio del diritto di conversione in azioni.

La Direzione delibera con la doppia maggioranza assoluta sia dei membri presenti sia delle Azioni.

In deroga a quanto sopra: (i) per materie attinenti ad imprese ed attività editoriali (o comunque rientranti nella disciplina della legge n. 416 del 1981 e successive modifiche) esercitate da RCS MediaGroup direttamente o tramite società controllate o collegate, la Direzione delibera con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei membri in carica (qualunque sia la percentuale di Azioni dagli stessi rappresentata); (ii) l'ammissione di nuovi partecipanti deve essere decisa con la doppia maggioranza del 75% sia dei membri presenti sia delle Azioni rappresentate.

## **7. Durata dell'accordo**

La durata del Sindacato è attualmente fissata sino al 14 marzo 2011. E' previsto l'ulteriore tacito rinnovo dell'accordo - salvo diverse disposizioni di legge - per un triennio e così successivamente di triennio in triennio, salvo che per quei Partecipanti che notifichino al Presidente il loro recesso con lettera raccomandata da comunicarsi entro il 14 settembre dell'anno precedente la scadenza originaria o prorogata. In caso di recesso alla scadenza originaria o prorogata di uno o più Partecipanti, il Sindacato resterà ugualmente in essere tra i rimanenti Partecipanti, sempre che le residue Azioni rappresentino almeno il 30% del capitale ordinario RCS MediaGroup. Ove le Azioni per qualunque motivo si riducano a meno del 30% del capitale ordinario di RCS MediaGroup durante il primo periodo di vigenza del Patto o uno dei periodi prorogati, i Partecipanti manterranno tutti gli impegni assunti con l'adesione al Sindacato sino alla prima scadenza successiva.

Qualora il Partecipante che abbia dato disdetta intenda cedere le Azioni al momento del recesso o nei successivi diciotto mesi, dovrà previamente offrirle in prelazione agli altri Partecipanti, i quali avranno diritto ad acquistarle pro-quota al prezzo determinato come descritto al precedente paragrafo 4.

## **8. Penali per il mancato adempimento di obblighi**

Nessuna penale è prevista per il mancato adempimento di obblighi derivanti dall'accordo, fatta salva la riduzione del 20% rispetto alla media ponderata dei prezzi di borsa degli ultimi tre mesi applicata nella determinazione del prezzo di rilievo di azioni ordinarie RCS MediaGroup previsto al punto (ii) del precedente paragrafo 4.

E' invece previsto un meccanismo di esclusione dal Sindacato dei Partecipanti che violino gli obblighi di:

- astenersi da qualsiasi operazione su titoli di altra società Partecipante, o appartenenti al suo gruppo, che possa oggettivamente ritenersi ostile;

- non superare i limiti di possesso del capitale RCS MediaGroup stabiliti dal Patto di Sindacato;
- salvaguardare il carattere riservato degli atti e decisioni inerenti al Sindacato.

In tutti i casi di esclusione la delibera della Direzione comporta l'offerta in vendita delle Azioni del Partecipante escluso agli altri Partecipanti (alle condizioni indicate al precedente paragrafo 4).

## **9. Deposito del Patto**

Il Patto è stato depositato presso il Registro delle Imprese di Milano il 17 luglio 1998 come da ricevuta n. PRA/191494/1998/CMI 1340.

Di quanto sopra sarà altresì data pubblicità mediante deposito presso il Registro delle Imprese di Milano entro il 29 marzo 2008.

22 marzo 2008

**[HA.1.08.2]**

### **RCS MEDIAGROUP S.P.A.**

Sede legale in Milano Via San Marco, 21  
 Capitale sociale Euro 762.019.050  
 rappresentato da n. 732.669.457 azioni ordinarie e n. 29.349.593 azioni di risparmio  
 Registro delle Imprese di Milano e Codice fiscale n. 12086540155

Si rende noto che gli Azionisti - in via diretta o indiretta - di RCS MediaGroup S.p.A. partecipanti all'accordo concluso il 5 giugno 2005, che sono al tempo stesso partecipanti al Patto di Sindacato di Blocco e Consultazione RCS MediaGroup (il "Patto"), hanno convenuto in data 14 marzo 2008 di contestualmente risolvere tale accordo e di rinnovarlo per un periodo pari alla durata del Patto, quale esso stesso rinnovato in medesima data.

Si riporta quindi qui di seguito l'estratto riassuntivo dell'Accordo quale vigente, tenuto conto di quanto sopra, alla data del 14 marzo 2008:

- gli Azionisti - in via diretta e/o indiretta - di RCS MediaGroup S.p.A. (gli "Azionisti"), al tempo stesso Partecipanti all'esistente Patto di Sindacato di Blocco e Consultazione RCS MediaGroup (rispettivamente i "Partecipanti" e il "Patto"), nel comune intento di salvaguardare la stabilità delle aziende appartenenti al Gruppo facente capo ad RCS MediaGroup, che è il presupposto per il raggiungimento degli obiettivi del piano industriale e per la valorizzazione del patrimonio di autorevolezza, indipendenza e professionalità che caratterizza le aziende stesse, hanno unanimemente convenuto il 5 giugno 2005, con efficacia immediata, la pattuizione (di seguito l' "Accordo") che segue:

"Nel caso in cui sia promossa un'offerta pubblica di acquisto ai sensi dell'art. 106 o 107 del d.lgs. 58/1998 che comunque legittimi la facoltà di cui all'art. 123 3° comma del medesimo d.lgs., i Partecipanti, entro cinque giorni dalla comunicazione ai sensi dell'art. 102 del d.lgs. 58/1998 e dell'art. 37 reg. Consob 11971/99, dovranno comunicare in forma scritta al Presidente del Patto la rinuncia al diritto di recesso spettante ex art. 123 d.lgs. 58/1998 ovvero la volontà di esercitare tale

diritto. Il Partecipante che si sia avvalso della facoltà di recesso (il "Venditore") sarà obbligato a vendere le azioni sindacate agli altri Partecipanti (gli "Acquirenti") che a tale facoltà abbiano viceversa rinunciato. Gli Acquirenti hanno il diritto ma non l'obbligo di acquistare le azioni stesse, in proporzione alla percentuale di azioni da ciascun Acquirente apportate al Patto e con diritto di accrescimento proporzionale a favore di chi eserciti l'opzione rispetto a chi non la eserciti. Quando più sono i Venditori l'opzione di acquisto potrà essere esercitata anche solo nei confronti di uno o taluni di essi. L'opzione di acquisto dovrà essere esercitata in forma scritta non oltre le ore 18 del terz'ultimo giorno precedente la scadenza originaria o prorogata dell'offerta pubblica.

Nel caso in cui un Acquirente per esercitare l'opzione ad acquistare ulteriori azioni necessiti di autorizzazioni preventive, gli Acquirenti individueranno in buona fede le soluzioni più opportune per consentire il rilievo delle azioni nel rispetto delle aspettative dell'Acquirente che necessita di autorizzazione, ivi inclusa l'indicazione di un terzo Acquirente gradito ai Partecipanti e che aderisca al Patto. Le azioni saranno compravendute nell'esercizio dell'opzione ad un prezzo pari al corrispettivo dell'offerta se in danaro ovvero, se il corrispettivo sia in parte o in tutto in titoli, per una somma di danaro che valorizza i titoli offerti in scambio: se quotati, alla media aritmetica dei prezzi di mercato dal giorno dell'annuncio del prezzo di opa a quello dell'esercizio dell'opzione; se non quotati, in base alla corrispondente media aritmetica dei prezzi di mercato delle azioni ordinarie di RCS MediaGroup S.p.A. nel medesimo periodo. In caso di rilanci ed offerte concorrenti si darà luogo ai corrispondenti adattamenti. Il trasferimento ed il pagamento avverranno nei termini previsti dall'offerta pubblica, condizionatamente al buon esito della stessa. La condizione non opera se l'offerta non abbia avuto successo esclusivamente per il mancato apporto delle azioni per le quali sia stata esercitata l'opzione.";

- l'Accordo è stato quindi contestualmente risolto e rinnovato in data 14 marzo 2008, essendo i partecipanti ed i relativi apporti a tale data - medesimi a quelli relativi al Patto - i seguenti:

	N. azioni ordinarie	% sul totale az. Ordinarie emesse	% su azioni vincolate
MEDIOBANCA S.p.A.	100.371.477	13,699	21,565
FIAT PARTECIPAZIONI S.p.A.	75.399.635	10,291	16,200
GRUPPO ITALMOBILIARE:	54.356.633	7,419	11,679
di cui: FRANCO TOSI S.r.l.	37.606.889	5,133	8,080
di cui: ITALCEMENTI S.p.A.	16.749.744	2,286	3,599
DORINT HOLDING S.A. (Diego Della Valle)	39.583.284	5,403	8,504
FONDIARIA-SAI S.p.A. (Gruppo Fondiaria - SAI)	38.514.334(*)	5,257	8,275
PIRELLI & C. S.p.A.	38.383.284	5,239	8,247
INTESA SANPAOLO S.p.A.	36.097.668	4,927	7,756

ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.:			
tramite GENERALI VIE S.A.	27.203.420	3,713	5,845
SINPAR S.p.A.	14.933.093	2,038	3,208
MERLONI INVEST S.p.A. (Francesco Merloni)	14.554.528	1,987	3,127
MITTEL Partecipazioni Stabili S.r.l.	9.392.543	1,282	2,018
ER. FIN. –			
ERIDANO FINANZIARIA S.p.A.	8.997.866	1,228	1,933
EDISON S.p.A.	7.653.724	1,045	1,644
TOTALE AZIONI VINCOLATE	465.441.489	63,527(**)	100,000 (**)

(\*) anche tramite società controllate.

(\*\*) le singole percentuali non sono state arrotondate.

*Si rappresenta che, in virtù di quanto convenuto tra i Partecipanti al Patto, Intesa Sanpaolo S.p.A. ha la facoltà di accrescere al 5,209% la percentuale di partecipazione al capitale sociale ordinario apportata al Patto mentre Er. Fin. Eridano Finanziaria S.p.A. e Merloni Invest S.p.A. hanno la facoltà di accrescere al 2% la partecipazione al capitale sociale ordinario apportata al Patto.*

- la durata dell'Accordo è stata convenuta essere la medesima del Patto, la quale ultima è attualmente stabilita sino al 14 marzo 2011 (prorogabile di ulteriori tre anni, salvo diverse disposizioni di legge - e così successivamente di triennio in triennio, salva facoltà di recesso da esercitarsi mediante disdetta comunicata entro il 14 settembre dell'anno precedente la scadenza originaria o prorogata);

- l'Accordo - per massima trasparenza e comunque per quanto occorrer possa - è stato cautelativamente assoggettato al medesimo regime pubblicitario previsto dall'art. 122 del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58. L'Accordo è stato pertanto anche depositato presso il Registro delle Imprese di Milano l' 8 giugno 2005. Quanto successivamente reso noto in merito all'Accordo viene altresì cautelativamente assoggettato al medesimo regime pubblicitario previsto dall'art. 122 del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, se e per quanto ricorrente, e pertanto è oggetto di deposito presso il Registro delle Imprese di Milano, da ultimo, entro il 29 marzo 2008.

22 marzo 2008

[HA.2.08.2]





